全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

听听李嘉诚怎么说

李嘉诚 讲述

卢琰源 杨先印 主编

新华出版社

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



李嘉诚怎么说

听听

李嘉诚 讲述
卢琰源 杨先印 主编

新华出版社

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍
理想藏书55188
www.55188.com

图书在版编目（CIP）数据

听听李嘉诚怎么说 / 卢琰源，杨先印编
北京：新华出版社，2017.12
ISBN 978-7-5166-3647-3
Ⅰ.①听… Ⅱ.①卢… ②杨… Ⅲ.①李嘉诚—商业经营—经验 Ⅳ.①F715
中国版本图书馆CIP数据核字（2017）第281567号

听听李嘉诚怎么说

主　　编：卢琰源　杨先印

责任编辑：庆春雁

出版发行：新华出版社
地　　址：北京石景山区京原路8号　　邮　　编：100040
网　　址：http：//www.xinhuapub.com　http：//press.xinhuanet.com
经　　销：新华书店　新华出版社天猫、京东旗舰店及各大网店
购书热线：010-63077122　　中国新闻书店购书热线：010-63072012

照　　排：钟铉工作室
印　　刷：佛山市华禹彩印有限公司

成品尺寸：170mm×240mm
印　　张：18.5　　字　　数：206千字
版　　次：2018年3月第一版　　印　　次：2018年3月第一次印刷
书　　号：ISBN 978-7-5166-3647-3
定　　价：56.00元

版权专有，侵权必究。如有质量问题，请与出版社联系调换：010-63077101

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



运筹帷幄的李嘉诚。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



李嘉诚经常是中外记者采访的焦点人物。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



1991年4月15日，李嘉诚接受中外记者采访。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



1996年，李嘉诚接受新华社记者卢琰源（本书主编）采访。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

目录

李嘉诚答内地记者问

李嘉诚如是说……2
内心的富贵……22
一位真正的爱国者……27
华人首富的心事有谁知……33
知识改变命运　人才决定一切……40
有志、有识、有恒、有为……47
商者无域……55
今天是我的一个反击……58
我不会去赚最后一个铜板……71
做一个有价值的国民……83

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

“撤资”是一个大笑话……95
李嘉诚接受南方报系集团专访（摘要）……103
（一）关于撤资／经济分析……103
（二）关于中国梦／三中全会……112
（三）关于香港发展／粤港合作……113
（四）关于公益／教育……115
（五）关于个人声誉／人生观……124
（六）其他……131

李嘉诚谈香港……136
【专访李嘉诚之一】……136
【专访李嘉诚之二】……138
【专访李嘉诚之三】……143
【专访李嘉诚之四】……145
【专访李嘉诚之五】……149
【专访李嘉诚之六】……150
香港经济命运与国家息息相关……153

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

李嘉诚答港台记者问

名牌企业家不爱名牌……158

关于新旧经济与亚洲的未来……165

老大老二要与老三和睦相处……178

成功四讲……181

第一讲　风险——统帅必须考虑退路……181

第二讲　投资——现金一定要比负债大……185

第三讲　管理——要当领袖而不是老板……187

第四讲　商道——不疾而速……189

李嘉诚答外国记者问

信心与希望……192

知己知彼　更新求变……196

能为社会做贡献是人生最大的幸福……206

人工智能将主导多个行业转变……210

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

“颠覆性创新”已成一种趋势……215
拥抱创意　拥抱科技……218

李嘉诚答其他人员问

不义而富且贵　于我如浮云
——问答财富之道……222
恪守尽职　率先垂范
——问答领袖之道……230
好谋而成　分段治事
——问答成功之战略……238
发展不忘稳健　稳健不忘发展
——问答赚钱之艺术……249
知人善任　知止不殆
——问答管理之艺术……255
男女当自强……268

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

建立自我　追求无我……271
崇尚教育　鼓励创新……274
万变社会　不变承诺……277

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

李嘉诚答内地记者问

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



李嘉诚如是说

（按：1993年4月7日至4月20日，李嘉诚在香港华人行办公室接受新华社记者卢琰源专访。下面是专访全文，首次公开发表于此，以飨读者。）

新华社记者卢琰源问：请李先生谈谈儿童、少年时代以及现在所知道家乡的一些情况。

李嘉诚答：年少时对潮州的印象，那是一个古朴的城市。一般人都是保守、勤俭的。男子在外工作，主妇主持家务。此外，有很大部分中等收入的家庭主妇，都是做抽纱工艺品来帮补家计。潮州人对有文化的、曾受教育的人很尊重，记忆中，潮州多年来在教育的表现，在整个广东省中是属于高水平的城市。记得和父亲一起上街的时候，遇到他的人对他都表现得诚恳和尊敬。

新华社记者卢琰源问：请李先生谈谈关于祖父李晓帆、伯父李云章、李云梯及叔父李奕的一些情况。

李嘉诚答：记得我的先祖辈都是读书人，多从事教育或政府公

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

务人员的工作。当时家中有许多藏书，也有许多字画。我出生时祖父已逝世，或许是我出生后不久他便逝世，他是清末的秀才。家中有两位伯父曾得到日本帝国大学（现今称东京大学）的博士学位。我们的家中有进士牌匾，先祖是有功名的。当时家境尚可，是一个普通读书人的家庭，可解决衣食。家中虽不算富有，但也不致陷于饥寒，可说是个清廉的家庭。

新华社记者卢琰源问：请李先生谈谈关于父母亲一些情况。他们对李先生影响最深刻的事有哪些？他们使李先生终生难忘的教育是什么？

李嘉诚答：父亲是个聪明、孝顺父母的人。年幼时见父亲出门，每次必和祖母详谈话别，回家时无论是否携带着食用的物品，也是先到祖母房间请安问好，才回到自己的房子。祖母也是个曾受过教育的人。

父亲是个要从正途求上进，受人尊重的典型中国读书人，他本性守信义、向上、乐于助人。母亲是个善良的中国传统家庭主妇，尊敬丈夫，疼爱子女，可以为家庭牺牲一切，和亲友相处得极融洽，关系极好，又肯吃苦。

我对父亲有一个极深刻而难忘的印象，便是在1940年因逃避日本人而抵香港后不久，当时极希望能入学校读书，继续求学，但也知道家庭环境不许可。当时居住的地方邻房有一个和自己年纪相近的女孩子，她在学校读书，但中文和数学科都不及我。我便教她中文和数学，她教我英文。当时我年纪还小，但记忆力非常好。不久之后那些书本上的英文已懂得读和可以背诵出来的时候，便跑去离家不远父亲办公的地方，适值差不多是下班的时间，父亲正有空

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



闲，我便把书交到他手中，向他说："我要念给你听，你看对不对？"结果全篇无一字背错，我以为他一定非常高兴，但竟然发觉他脸上充满极大的伤感而全无欣悦之色。我可以从他眼光中看到充满痛苦的神情。我立即明白，当时的环境是不容许我继续求学的。虽然只是一次，但情景永远烙印在我脑海中，我也永远不在他跟前再显露出求学的渴望了。不久，我便投入了社会工作。

新华社记者卢琰源问：请李先生谈谈少年时代对潮州北门观海寺小学、崇圣小学所知道的一些情况。

李嘉诚答：我对童年小学时的印象不深。但记忆中学校生活是愉快的。当时没有幼稚园，我四岁时便读一年级。因为祖母有文学根基，又受父亲学识的影响，所以四岁便入学。六年小学后，十一岁便读初中，但上学还没有许多天，日本人便来轰炸潮州市，还亲眼目睹到炸弹自高空落下来。第一次才知道原来炸弹最初下降时是平下的，不是无端向下的。当时便有一大疑问，为什么我们没有飞机将日机打下来，而任由日机轰炸，耀武扬威？同时，也立即产生疑问，什么时候我们的国家可以在敌机飞临领土前把他击下来呢？

回想当时，我读书的成绩比较好，虽然爱玩耍，但考试时成绩还总是在前列的。

新华社记者卢琰源问：李先生在儿童时代最喜欢哪些英雄故事，英雄人物？最喜欢的功课是什么？最喜欢读什么书？

李嘉诚答：儿童时代我对于任何故事书中的民族英雄都很崇拜。孙中山先生是当崇拜对象之一，我们差不多每星期都要唱有关他的歌。对于抗日英雄，对国家对民族有贡献的人我也崇拜。

读书时我最喜欢的科目是历史和数学，因为历史课有故事听，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

数学课容易学习，数学考试时十次有九次都获满分。

当我在香港失学时，我再不看任何小说了，只爱买旧中学课本看，因为这类书最易于自修，课本中有问有答，有拟好的问题，可以自行考验自己。我还有一本《辞海》，对我的自修帮助很大。

新华社记者卢琰源问：请李先生谈谈关于日本侵华，尤其1939年6月日军侵占潮汕地区时的一些情况。

李嘉诚答：记得当潮汕被轰炸后不久，我们到附近乡下避难，由于与潮州市接近，每天都看到和听到日本人怎样欺负我们的同胞。每见饥寒迫人，民不聊生，可说人命如草芥。当我逃难时，患上疾病，父亲要回城中替我买药医治。

日本人到来后不久，祖母便因病逝世了。她是终我一生，对我只有爱，一句话也没有责骂我的女性。当然，她也曾教导我。

新华社记者卢琰源问：请李先生回忆一下1940年冬随双亲及弟妹从潮州逃难至香港的经历，路线以及最难忘的事情。

李嘉诚答：我们逃亡至香港其中的一个原因，是长辈中有一人被日本人任命在当地做高官，大概是财政厅长。因为他与父亲甚有交情，每隔一两天便派人来游说父亲回潮州（当时叫潮安城）。说我们生活既困苦、子女又不能上学，兼且坐食山空，总得解决生活。但父亲坚执不允替日本人做事。当时那位亲友从解决生活着眼，也算好意，不过因来劝说得太多，恐防发生事故，所以对这位亲友只好来个不辞而别，减少麻烦，但心中亦感歉意。

当时在凌晨时分我们取道客家、梅县，再经近淡水处名叫鲨鱼涌的地方（不知现今是否仍是这个名称），乘船到香港。那里没有码头，父亲抱我上船，随后风浪太大，结果父亲自己未能上船，而

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



那条船则载着船上的人离开鲨鱼涌，经七八小时后抵达香港。父亲则于翌日独自抵港。

在全部十余天旅程中颠沛流离，历尽艰辛。记得一次在猛烈太阳下步行，我十分口渴，沿途有溪水，但恐怕饮用后染上传染病，父亲便在路途中设法摘取野果给我解渴，借此维持到目的地。

新华社记者卢琰源问：1940年冬，李先生一家人逃难至香港，请李先生谈谈当时香港的一些情况。

李嘉诚答：当抵达香港，只见许多人睡在路旁的露台底下。当时香港没有大规模工业，只有火柴业，制造胶鞋等。一般都是手工业，当时香港是转口港，物价开始高涨，但仍然廉宜。

新华社记者卢琰源问：李先生的父亲辞世时有过哪些遗嘱？李先生对父亲讲了些什么？

李嘉诚答：未说父亲逝世情况前我记得一件事情，他来港前在庵阜（今彩塘）当小学校长。那时他总令我先安睡在床上然后才开始做自己的工作。许多时候他都是利用晚上空暇时批改卷子。有一夜天气甚冷，我午夜醒来看见他的书桌上有两列卷，已批改的和未批改的都一般高，我顿时深深地感到一个小学校长真不容易做。我在被窝中仍感到寒冷，而他要在灯下一丝不苟地改卷，我虽然醒了，但并没有叫他，只是静默地看着他工作，他却不知道我正看着他。

父亲爱家庭，对人和蔼，又爱帮助人，宁可自己吃苦。他有些积蓄，亲友在有困难时，他总会照顾他们。

记得在父亲逝世前三个月，医生说他的病已不能治愈。因为在当时，假如贫穷的话，肺病几乎可以算是绝症的。当时我虽然尚未

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

足15岁，但因为怕他知道将不久于人世，所以在他的跟前我从未表现过丝毫哀伤。他在过世前不足10小时，我还到医院探望他，他问我有什么话要对他说。

试想一个做父亲的，面对还未足15岁的儿子，知道家无长物，还有三四个孩子、一个妻子，在无话可以嘱咐的时候，内心是极痛苦的。因为我已具备了勤俭好学的个性，以一个不足15岁的儿子而有这样的表现，他亦难以再教导我怎样做。父亲进入医院的第一天开始，每天我都风雨无阻地到医院探望他，我以第一时间到医院，逗留到最后时限才离去，同房的病友都不停地说，没有一个病人得到家人同样的关怀和照顾的。

我当时说了一句话，今天仍引以为傲，是这样说："你一点也不用担忧，我绝对不会让你失望的。"当时百分之九十九的时间都是由我说话，因为我明白，若让他说，他会很痛苦的。我以坚定的眼神和信心与他谈话，我不想让他知道我内心的悲伤。

我不想他知道，他的病是没有希望，而且随时可能离开人世。这次见面后，翌日早晨他便逝世，那是最后一面了。

新华社记者卢琰源问：当父亲病逝时，李先生有多大？将父亲安葬在哪里？当时母亲、弟妹都在香港吗？

李嘉诚答：父亲病逝时我还未满15岁，只能把他葬在义冢，这是我毕生遗憾的事。依香港法例，下葬义冢几年后便要迁出，当再移骨殖时，会再次令人伤心。当我十七八岁经济环境转好，任何亲友的父母、妻子、丈夫病逝有需要时，我总会予以慷慨帮助。1950年我开始经营工厂，由那一天开始，任何厂内的职员都知道我的个性，凡他的直属家人病逝时，我会帮助他们买永远坟地。当时亦不

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



便宜的，但我已负担得起。不要说是朋友，即使入职一两个月的职工，若遇到这些事，我便说那些功德法事可以悭则悭，而我帮助你买一块永远坟地是较为实际的。

父亲病逝之前两年，母亲和弟妹已返潮州。

新华社记者卢琰源问：请李先生回顾一下父亲辞世后的一段艰难经历。

李嘉诚答：父亲逝世后，骤然间成熟得近乎今天的百分之七十。那时我一方面要工作，又要求上进自修，并且遇上肺病的侵袭，唯有在工作和自修之余，争取阳光与空气以求健康，因为那时我唯一可以争取的是免费医疗。

当送父亲入院不久，我自医院中取得有关肺病知识的书籍来看，已清楚肯定自己也患上了肺病，这是在父亲过世前后，世人没有人知道的事。我每次食饭时总找些借口不和公司同事共食，饭后却向厨工套交情，说因见到父亲患肺病恐有传染，所以用膳前后的碗筷都要用烫水煮过，其实我害怕传染给别人，却以怕别人传染作借口。当时书籍所记载的肺病病症我全有，如早上咳、痰有血丝、下午潮热、晚上盗汗。那时身高五尺七八寸，只有47公斤，但却有非常坚定的信心和意志不让自己倒下去。除日间工作外，还力求上进，买旧书自修，知识入了脑袋后，以旧书再换旧书，又把身体与精神，尽量依照医院那些书本上得来的知识对付肺病。当时一方面要负担家庭，一方面知道死神在旁伺候，但仍充满信心，可见当时我的意志是何等的坚定。到了17岁，收入开始转好，这个病才爆发出来。当时已有足够的金钱入院治疗。那时吐的血“一团团”，在X光下照肺见到两叶肺一个个洞。适逢不久有新药到港，所以几个

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

月后便把肺病治好了。

试想旧时世上无人可以倾吐，有病不能让别人知道，要尽量小心不把疾病传染给别人。同时又要求上进读书温习，要把工作做得好，以便有好表现可以升职，所以说这一段时间是十分艰难的时期，难得的是自己的意志始终如一的坚定，对前景总是充满信心。相信终于会出人头地。这期间对弟妹们的教育也很重视，每月写两三次信给母亲，鼓励弟妹们用功读书，他们每次的家庭报告表，都要按期交给我看，可说是兄兼父职。

父亲逝世后，知道自己将挑起全家生活的担子，全家的前途也是依赖自己。所以当时把收入百分之九十九寄回潮州给母亲。自己剪个短短的“陆军装”（极短发），再剪发时头发已长越耳旁，是几个月以后的事了。这是省钱俭用的一个办法，那不过是其中一个例子而已。

新华社记者卢琰源问：据说，李先生曾先后为一家五金制造厂和塑胶公司当过推销员。请李先生谈谈当时的艰苦环境、菲薄待遇和自己勤奋工作的情况。

李嘉诚答：1945年第二次世界大战结束时，我的生活已开始转好，由于一方面勤力工作，同时在那几年发生战事期间积极自修，所得的学识水平，差不多达到中学毕业生的程度，因为有较好的知识基础，做起事来便倍感方便。当时一开始工作便很勤力，17岁那年肺病痊愈后，差不多每天都工作16个小时，每星期有五天是这样，其余两天晚上则补习英文。当时每天工作16个小时是自发性的，日间做批发推销员，清早便出门工作，差不多8时，到利源东西街、苏杭街（今称乍畏街）向做大陆生意的水客（合法带运少量货

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



物回乡的人）推销，9时许向做国际贸易的公司推销，10时许向做东南亚生意的出入口商推销，下午则就上午的来电而继续推销货品。晚饭后自动去做一些额外的工作，便是监督工厂，照应顾客要求取得交货及货物品质的准确性，结果所有的顾客都非常满意。当时公司有几名推销员，我知道自己推销的成绩和第二名比较是他的七倍，还记得当时要对别人说大两岁以便给人信心。因我交货准，货质又有一定的保证，买家便信心十足的把订单交给我。还做成我日后在工业发展的基础，因为我曾在夜间监督工作，所以对推销、制造、管理这几方面都有经验。

18岁时我便做经理，20岁做总经理，使我在行业中建立初步的信誉。17岁开始，很多公司愿意付出多两三倍薪金聘请我，但我内心已决定，假如有一天需要离开公司，便不会再受雇，将自行创业。至17岁开始，家庭的环境已见安定，弟妹们在上学，母亲也无须为经济而烦恼。

在我年轻时曾想过创业几年后，把业务出让，获取数年的全家生活和求学的费用及再到学校求学。事实说，我并不真心喜欢营商，从开始便是这样，但是不久之后我想通了，如果我是医生，也只是一个医生的能力而已，一个人不能做许多的事，但一个成功企业家，可以把他赚来的金钱兴办大学，从事教育医疗工作，每年都可以培养数以百计的医生投入社会服务，那不是更有意义的事吗？所以我便放弃了从事教育的志愿，一心一意向商业发展。

新华社记者卢琰源问：李先生是何时走上独立创业之路的？为什么在创业时选中了塑胶这一行业？

李嘉诚答：在1950年以小额金钱，大约以50,000港元开始做塑

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

胶玩具和日用品的生意。当时认为许多家庭用具和玩具可用塑胶品来代替，而且更耐用廉宜，因而发展的潜力大。此外，许多木器、五金用品都可用塑胶来代替，所以对发展这个行业很有把握。

1950年时，全世界制造塑胶最先进技术的是美国，我已具有不少最新制造塑胶技术的知识，因为我爱求识，每个月都订阅有关杂志参考和研究，因而掌握到制造塑胶的新技术。

新华社记者卢琰源问：李先生是如何通过经营塑胶业去开创自己的宏伟事业的？

李嘉诚答：最重要是积极地多学习，多了解市场。在创业初期经历许多艰辛的。正如俗话说“穷人易过，但穷生意难过”。当时由于资金有限，创立的公司尚未为人认识，个中艰辛情况，差不多所有生意人尝到的痛苦，我也尝过。

开创事业当然要如上述的多学习，多了解市场和寻求创新的技术去令产品价廉物美。在创业的第三年后（1950年），我那一家小公司已开始与外国顾客有直接的贸易，不经其他贸易公司做中间人了。

新华社记者卢琰源问：李先生是何时投入地产业的？当时为什么要进军地产业？

李嘉诚答：当时全部厂房都是租的，最初甚而连家居也是租的。业主每两年加租一次，每次的加租幅度都很大，自己想到香港地少人多，虽然有开山填海，但与人口增加幅度比较，土地仍求过于供，所以认为发展物业有良好前途。我在1957年开始接触地产，1960年时已从事较具规模的物业生意，当时所得的利润已开始超越工厂的盈利，但自己在1972年之前，仍然把经营工厂放在第一位置。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



新华社记者卢琰源问：在寸土值千金、竞争激烈的香港，李先生经营地产业曾遇到过哪些风险？是如何进行竞争的？

李嘉诚答：因为年少时经过贫苦艰辛的岁月，亦经过最初创业（1950至1957年）那一段极艰辛的日子，虽然从开始做生意，未尝有一年赔本，也从未试过有一年盈利不破纪录的。以个人而言，直到今天还是这样，但艰辛的经历永远烙印在心中，随时随地都知道应怎样战战兢兢去处理自己的业务。虽然我在商场一向活跃，但我的座右铭是："进取中不忘稳健，稳健中不忘进取"，这种作风，在今天和将来都会保持的。香港地产有过高低潮，但靠着这种作风，在风险中都得以安然度过。

在商场竞争，要建立良好的信誉，便有助事业的发展。除勤力工作外，要善与人合作，也要令人乐于与你合作。信誉是从事商业的人一定要争取的名字。

新华社记者卢琰源问：李先生在香港和海外的地产业主要有哪些？

李嘉诚答：在香港有很多物业，无论港岛、九龙、新界都有，包括办公大厦、工厂、仓库、住宅。公司发展的基地是在香港。在海外，比较大型的有加拿大的万博豪园，在美国也有些物业，新加坡也有投资。但若以投资额计算，这些投资和在港的投资相比，是微不足道的。

新华社记者卢琰源问：李先生成为地产界巨子是何时？有何成功的经验？

李嘉诚答：自1957年至1972年，地产的业务都属私人企业。1972年成为公众公司后，开始积极地发展地产业务。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

我并不认为自己是成功的，但说到经验，是不会忘记"进取中不忘稳健，稳健中不忘进取"的格言，还要有资金安全线的概念，在不会冲过安全线的原则下把握机会，发展机会。再者，要有良好信誉，稳健的基础及一群得力的干部，可信任的助手，大家一起去发展事业。最重要的是对整个世界的经济趋势和本地市场的深入了解，范围要广。因在香港投资地产不仅要注意供求问题，还要兼顾整个世界的经济问题，因为每一点都可以影响地产市道的高低。

新华社记者卢琰源问："长实"是何时"起飞"的？起飞时，社会环境和本身实力怎样？

李嘉诚答：说到"起飞"，我认为业务是逐年拾级而上的，自1950年到1993年，每年都有赚钱，43年来的业务都在扩展上升。"长实"在1972年之前百分之百属私人拥有。若说名字为大部分港人所认识的要算在1972年上市成为公众公司开始。当时超额认购有六七十倍。股价挂牌后，市价立即上升一倍，所以名字立即为港人所认识。

还记得上市时两家包销商都是有名气的商业银行。开了六七次会，两家公司都希望我以8元上市卖给别人，但我坚持3元。六七次会后，在最后一次，我派了一名高级职员向他们说，李先生宁可自己吃亏让人占便宜来认股。当时招股书估计会赚1,100万元，结果除税后，实赚4,000多万元，即向股东承诺的四倍。这是我做人的宗旨，在过去、现在、未来也是这样，就是不说能力可及以外的话，不吹牛，而是实实在在做事。因此对精神和健康都没有压力，就是因为以此为宗旨处世之故。虽然在快要进入21世纪的新时代，尤其是受西方教育的人士看来，这种做法认为太谦虚、太保守。有时我

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



们要进取，但有些事要保守，以信誉来说，要破坏短短时间已足，但要建立自己的信用，便要花很长的时间。

新华社记者卢琰源问：“长实”原来的办公处在哪里？何时迁入华人行？

李嘉诚答：1950年在大道西，占很小地方，该址现已建成高楼大厦。随之一两年后在西环某地加倍，变成两间厂。1957、1958年时迁入独立厂房，是比较有规模的，1958年便开始自建不少厂房。1963年在英皇道的长江大厦，到了1978年，自己建筑完成现在的华人行大厦，并迁入办公。

新华社记者卢琰源问：“长实”是何时从单纯的地产业向多元化企业发展的？

李嘉诚答：都是在70年代开始，上市后便逐渐作多元化的发展。

概述如下：

1973年　参与成立加拿大怡东财务有限公司。

1977年　收购永高公司。

1978年　收购青洲英坭。

1979年　购入和黄大量股份并取得控制权。

1985年　收购港灯。

1987年　嘉宏国际集团上市。

新华社记者卢琰源问：李先生为什么要第一个收购英资怡和集团的“九龙仓”？

李嘉诚答：我一向都有注意英资集团在香港控股的办法，他们集团的资产很高，但控股公司所持的股票比例却十分少。当时怡和或九龙仓，甚至置地和渣甸我都有意收购。我在香港以华资公司收

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

购英资公司的原因，是因为过去多数香港人都认为由外国人经营的公司比较可靠，我的目的是想表明中国人经营的公司同样可靠，而且更可靠。

当然他们的控股少，资产高于股票价值，从商业角度看来，是个被收购的对象。但当我购入九龙仓10%股权后，股价大涨，与预算不符，故在取得利润后转让给包玉刚爵士。

新华社记者卢琰源问：李先生为什么紧接着收购青洲英坭？

李嘉诚答：我收购青洲英坭的原因当然是因为可以赚取利润，亦有大量便宜地盘可供发展，也认为英坭是香港建筑业中不可缺少的材料。

新华社记者卢琰源问：李先生为什么要从汇丰银行手中收购和记黄埔股权？

李嘉诚答：收购“和记”的原因是希望我的公司多元化，而且不只在香港，在国外亦可发展，使公司更跨进一步，同时该公司有许多资产未有善于运用而发挥它的潜质。自从我取得主权后，业务已有良好的进展，无论利润，公司实际资产，都直线上升。我取得控股权后，虽然最初时我没有做主席，但实际上我是行政董事会的主席。我个人不计较虚名，但在实际上，我会令权力配合需要，令公司成赚钱的工具。表面的权力我向来都认为不重要，最好让别人做（领导），而实际上要清清楚楚地有所表现。例如香港电灯便是透过“和记”持30%股权。当我收购后，每个人都认为我一定会当主席，但实际上不是这样，当然我不会常加干预，但最重要的决策是要和我商量的。“和记”不少的错误都是在我们收购后予以纠正的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



新华社记者卢琰源问：李先生为什么要收购美国人的永高公司？背景是什么？像这样华资吞并外资的例子有什么重要意义？

李嘉诚答：收购永高也是因该公司的资产值高于股票价值，其次因永高在中环旺盛地点，有希尔顿酒店，在印尼有凯悦酒店。

新华社记者卢琰源问：李先生是何时开始向海外投资的？主要在哪些国家或地区进行投资？有哪些项目？投资金额多少？

李嘉诚答：1967年公司投资海外，若将三家公司资产合计，在海外的投资不超过港币150亿元。

新华社记者卢琰源问：李先生的几家公司目前在香港上市的股票总值达到多少，约占全港上市公司总市值的百分之几？

李嘉诚答：现占市值1,300亿左右，占全港约9%，我个人只占170亿，可以说以170亿市值来控制1,300亿的资产。但我不喜欢树大招风，喜欢默默地踏实去干，但因为全部公司加起来达全港市值9%的关系，所以来说树大招风，很多很多的无谓是非都加在我身上。

新华社记者卢琰源问：“和黄”属下的香港国际货柜码头经营情况如何？装卸能力怎样？今后还能否保持世界处理货柜数目最多的货柜港？

李嘉诚答：香港货柜码头的业务表现得很出色，在世界上以私人码头而言是最大的，占香港总吞吐量的一半。1992年本港已成为世界上最大的货柜码头港，我相信这种情况会继续下去，而且增长得很快，两三年后，会将第二名对手抛得很远，在1993年第七届亚洲货运业颁奖礼中获选为“最佳货柜码头经营商”。

新华社记者卢琰源问：李先生为什么要投资兴建香港轻便铁路？这一项目对今后香港的交通起什么重要作用？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

李嘉诚答：我们无论在内地或在香港，都喜欢在基本建设项目上投资，事实上，轻便铁路对交通甚为重要，香港地少人多，交通挤塞，如果有轻便铁路，在许多方面都会起很好的作用。但计划现今仍未得到香港政府的批准。

新华社记者卢琰源问：李先生为什么在关键时刻作出购买大连造船厂的四艘远洋货轮和亚洲一号卫星的决定?

李嘉诚答：我们向大连订购船只是1980年的事，因为当时大连船厂开始建造大型船只，我当时向大连造船厂订购四艘船。青洲英坭厂当时租用船只运输水泥，那时想到载运水泥原料到香港无需用新船，但新船只则可以租给别人收取租金，想来也不错。当时也很兴奋，因为国家可以建造世界水平的轮船。当时虽然只是四万吨，但订购后，船价大跌，几乎不及原来的一半价钱，但我们仍然收船如期下水。在事过境迁后，我们在北京遇到当时一位负责人，他对我说："你是唯一没有向我们提出减价，或说希望取消部分订购的人。"我们始终如约取船，这个决定虽然在商业原则上错了，但我毫不后悔这样做，因为我认为这是有意义的事。

亚洲卫星的决定更是值得高兴的事，记得我到了西昌看卫星发射，那一夜天气不甚好，天阴，甚至有雨，已多次拖延时间，亦有说要延期发射。虽然当时香港有许多事要待办理，但我与同事说，即使在西昌再等候一星期我也是乐意的。当时我的内心感到非常非常兴奋，比我四五岁过新年时，第一次燃点火箭时那种兴奋更甚多倍，想到以中国人的火箭把美国人的卫星射上太空，那种兴奋之情真难以形容。当时，在发射之前的两三分钟，我仍在控制室，当快接近倒数时，便立即跑上天台，不愿待在控制室内，当我看见火箭

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



射向太空，火箭在头顶越过的时候，我跳跃高呼。相信当时若拍得我的照片，都不相信这样年纪的人还这样天真，但我愿意保留这点天真，永远都是这样。

新华社记者卢瑛源问：李先生至今在内地的投资主要在哪些地方？有哪些项目？哪些项目已经竣工了？哪些项目还在兴建之中？哪些项目还在意向之中？为什么要选择这些地方投资？有没有向内地的北方或西北投资的计划？

李嘉诚答：在国内的投资是多方面的，有些已经确定及开始，很多发展项目已签订意向书。举例说与美国五十大公司之一的P&G合作，在亚洲设厂，而在广州兴洛歇飞机厂和中航合作，设有飞机维修厂。此外我们在上海有集装箱码头，在广东两三处地方也有集装箱码头。一些已开始投入工作，一些在签订最后合约，在深圳、上海、北京、广州、福州、青岛也有投资。中国在多方面腾飞，我们在电力能源方面，公路等多方面都有全力进行投资计划。

新华社记者卢瑛源问：1992年3月，李先生和日本八佰伴集团合资，在北海道札幌兴建购物中心、住宅楼群等大规模开发项目。现在这一投资项目进展情况如何？

李嘉诚答：北海道投资的项目并没有进行。

新华社记者卢瑛源问：在内地“文革”期间以及1989年“6·4风波”，李先生对香港的发展前景都充满了信心，而1997年之后，香港将被收回，那么，李先生对香港的发展前景又持何看法？到1997年或2000年后，李先生对祖国的发展前景的看法又是什么？

李嘉诚答：中国在邓小平老先生思想指导下，在公正廉明有魄力、有远见现有领导阶层的领导人的确定方针，现有市场经济发展

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

主题下，我国的经济发展是飞跃腾进的，尤其是我看到整个国家的领导都是为了要求人民生活过得更好，为全民族创造更好的明天而努力，可以说现在正在写下民族光荣的史诗。

对于“6·4风波”，既然问及，我相信这些遗憾的事，已是历史的陈迹，我们应该珍惜现有的成就，珍惜已在康庄的道上行走，虽然开始有贫富不均的情况，但当一地富庶，邻近的地区一定得益，这是经济发展必然的现象。

对于中国前途，香港前途，我是充满信心，亦充满希望的。我个人认为现在已经是我们中华民族一个新世纪，在5000年文化中写下史无前例的一个民族新世纪，21世纪更会突飞猛进。香港的问题和中国有关联，一国两制、基本法，都是好的。个人来说，对基本法极有信心，最重要的一句话是：中国的改革开放，是中国整个领导层所订下的国策，都是为人民过好生活而作的指标，为民族更兴旺而努力的。

当然，一个国家闭门30年而一旦全面开放，迈向市场经济，为求人民生活更好，为求民族更有前途，不能在发展过程中没有一点人为的小错误出现，有小错误出现是不稀奇的，但是现今的大前途是波澜壮阔的，所以一切是乐观的。

只要政策对、制度好，中国人好好地发挥，我们中华民族是个聪明的民族，只要政策和制度好、好国策，相信我们这一生可以看到我们的民族在世界上将普遍受到别人的衷心喜欢，亦让我们中华民族发出我们早应具有的光辉。

新华社记者卢琰源问：据说，李先生发财致富有“三部曲”（即三个转折点），李先生同意这种说法吗？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



新华社记者卢琰源问：李先生的创业道路可以说是一条从无到有，从小到大，从香港到国外，不断发展壮大的成功之路，那么，李先生事业成功的经验有哪些？在成功的道路上，最关键的地方在哪儿？

李嘉诚答：我把上述两题合在一起说。

我不敢说自己的事业有什么成功，但我在待人处事方面有一定的宗旨。做事要切实，生活要简朴、对人诚信和建立良好的信誉十分重要。对别人慷慨和不断追求知识也很重要。当我最初投入社会还很年轻，日间工作后晚上仍然读书，现在我也爱阅读，一方面是兴趣，其次这样才不会与社会脱节。

新华社记者卢琰源问：李先生认为重要的而又未提及的，可请李先生补充谈谈。

李嘉诚答：教育和医疗是我的终身事业。我做事喜欢低调，不爱宣传，只要我脑筋还灵活，我还会继续在内地和香港不断推动这两项事业。

一个人到世上来，所吃的食物，所接受的服务，许多时候是别人带给你的，所以在这世上当要离去时，要留下一些好好的种子，好好的成果，给现在和将来的人，中华民族的子女都用得着。在人生哲学里，不单只我自己贯彻要这样做，还教导我的两个儿子这样做，人生就要走这样的路，做人才有好好的意义。我一生中绝对没有和别人比较财富，但内心中一生都以自己作比较，去年所做的事有什么值得记下的，今年可以做多些吗？明年又是否可以做得更好呢？财富若能好好利用真是一副极好的工具，但若用错了或只埋没在地下，只会与草木同枯而已，是十分可惜的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

我的人生观，认为人的寿命不能以日历来计算，有些人终其一生或许有100岁，但会像从未生存过一天，从未到过这个世上一样，因为他对于社会、对国家、对民族而言根本来不来到这个世上是全无关系，这个世上并没有得过他的益处。有些人虽然在壮年或青年，短短的时间便消失了，但他的光芒可以使得民族、国家都会记下他那耀眼的光彩，那些光芒照耀着整个中华民族，虽然这些人匆匆地消失，但他的寿命是很长的，长得不能以日历来计算。中国数千年的文化中有些人是别人会永远纪念他，崇拜他，以他为榜样的。这点我绝对不敢说可以学习他们，但我是向做有意义的事的方向走，尽我的能力去做。

我认为“富”的意义是看你对钱财怎样运用，“贵”是看一个人的人格和为人的态度，寿命则不可以日历来计算。

即使是个清道夫，只要他做好本分的工作，对社会便有贡献，比一些只会独善其身，自私自利的人好得多。只要勤勤力力，发挥自己的力量，为别人服务，便是很好的做人目标了。

最后，多谢你的访问。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



内心的富贵

（按：1994年2月25日，李嘉诚对话中国中央电视台《面对面》节目主持人长江的全文）

解说1：在香港，李嘉诚被称作是“李超人”，而他的两个儿子也被人们称作是“小超人”。人们用这种方式来形容李氏父子的致富传奇和他们过人的精力。今天，李嘉诚仍然保持着忙碌的生活节奏。

近几年，公益慈善事业逐渐成为李嘉诚生活中的重要部分，他甚至将自己一手创立的李嘉诚基金会称作是心中的第三个儿子。

中国中央电视台《面对面》节目主持人长江问：你向我们描述一下，现在基金会有多大？

李嘉诚答：多大啊？现在，还是一个外界不知道的秘密，我自己是定下一个规则：就是它做多少，跟基金会现在有的资产是完全无关系的。在我健康良好的时候，基金会每年捐的钱都是我额外拿出来的。这个基金会假如今年做10个亿，我放进10个亿给它。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

解说2：李嘉诚基金会成立于1980年，主要在教育、医疗、文化、公益事业几方面进行有系统的资助。而在众多的医疗资助项目中，有一项是为晚期癌症患者提供的宁养服务。

中国中央电视台《面对面》节目主持人长江问：这个宁养两个字，这个概念你是怎么想到的？

李嘉诚答：我在香港也有不少朋友，患肿瘤病过世了，过世之前也受过不少痛苦。有一天我去医院看望这个患病朋友之后在想，在内地也会有这样的病症，假如家庭环境不好的话，用什么去关怀他呢？那么我去跟汕头大学的医学院，跟他们的领导商量，我说，我希望成立第一家，我们就在汕头试试，建试点，如果好的话，我在内地一定在两三年之内，有20个点，来做这类的事。那么他们提议就是说，这是临终关怀，我说这个名字，用得不好，你一个人，你给他治疗的时候，说是临终关怀，是不行的，应该说，宁养院（免费家居镇痛服务）。

今天来讲，有的人你开始给他治疗，不是治疗，是减轻他的痛苦。

中国中央电视台《面对面》节目主持人长江问：宁养医疗这种服务，是一个全国的计划？

李嘉诚答：是，现在有20家，一共20家。其实我坦白来讲，这个是完全不够的，我不能够将所有的资源放在这个项目上，最要紧就是希望社会多一点人，都能够大家一道，那么这力量就大，单凭我这个人，是做不大的。

解说3：这一天，李嘉诚出席香港中文大学的毕业典礼，得到他平生的第五个荣誉博士学位。让他感到高兴的并不仅仅是荣誉博士

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



头衔，而是与年轻人一起交流的机会。

教育一直是李嘉诚最关注的公益事业之一，而这与他年少时的经历不无关系。1928年李嘉诚出生在广东潮州，父亲是位教书先生，李嘉诚12岁时，为了躲避战乱，全家逃难到香港，而李嘉诚也不得不中断学业。

中国中央电视台《面对面》节目主持人长江问：为什么没有继续读下去？

李嘉诚答：因为我们一家人来到香港，收入也不够多，那个时候环境不许可。（我）是来到香港，不够一个月，马上做事了。我跟爸爸，当时两个人，日本人已经占领了香港了，那么我妈妈带着我弟弟、妹妹回到家乡去，那么香港只有我跟我爸爸。但是每天晚上都听到爸爸咳嗽。他在咳嗽的时候，你心里面难过，他也根本没有看过医生，等到他自己知道严重了，才联系公立医院，我们跑进去，他进去医院的时候，也是我陪他进去的。然后再过几个月吧，半年，可能八九个月，就一直都是在医药不够、经济困难的情况下，结果他去世了。所以，这阶段的经历，给我非常深刻的一个（印象），留在脑海里。

解说4：李嘉诚14岁的时候，父亲病逝，赡养母亲和抚育弟妹的重担落在了他的肩上。他从小学徒和推销员做起，在22岁开始创立个人事业。随着香港经济在上个世纪六七十年代的起飞，李嘉诚的事业也以高速度在发展，并最终成为华人首富。

李嘉诚答：我告诉你一个故事，我一生可以说，两个非常重要的关键时点。一个是我12岁的时候，从一个天真、充满幻想的小孩子跑到香港，见到另外一个世界，不是我所希望的这个世界，转眼

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

之间就变为成年了，非常努力，不怕辛苦，充满责任感。这个是第一个关。第二个关应该是我二十七八岁的时候，那个时候，开始离开贫穷，永远我不会再见你（贫穷），可以说以后都不需要做事了，可以退休了，二十七八岁都足够了，但是，就是说，骤然之间发现你有财富，一路给你增加，你有什么特别快乐的地方？都没有。

中国中央电视台《面对面》节目主持人长江问：您心目当中的快乐是什么？

李嘉诚答：我再三讲，一个人如果在这个世上，只有懂得，衣食住行都是好的，那么你已经有了这个条件之后，应该对社会多一点关怀，你可以说义务，也可以说责任。这个最要紧的是内心的富贵。

其实，拿钱出来，你可以说简单，但付出时间去做了，这个不简单。

比如我去演讲，我需要一个稿子，但是，如果讲到教育、医疗、救助残疾人工作，我是讲起来都不需要什么，什么稿子都不需要，我就可以分析得非常清楚，这个可以讲是由衷而发。我说，如果教育跟医疗，我拿金钱出来，有人可以跟我达到我的目标，去做到最好，我出钱，他出名，我在后面，我都可以。我说，甚至可以说，如果能够帮助很多很多人的话，在医疗、在教育方面，你叫我给他叩头都可以。

中国中央电视台《面对面》节目主持人长江问：是什么东西，始终能够让你在心里头保持着这样一种激情？

李嘉诚答：这个最要紧的就是内心世界，你就感到，世界上有

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



很多不幸的人，不幸运的人，那么，你能力做得到，你这一生应该好好地尽心尽力去做。我也不是说，你让家里人饿着，去做这个事业，也是不近人情啦，但是你明明有多余十倍、一百倍都不止的时候，那么，你有多余的，为什么不做这件事情？一生之中有意义得多了。

解说5：有人说，李嘉诚有两个事业。一个是拼命赚钱的事业，名下企业业务遍布全球50多个国家和地区，雇员人数超过20万；另一个是不断花钱的事业，他的投入已经足以让他成为亚洲极具影响力的公益慈善家。与财富的这两种打交道的方式就这样奇妙地统一在了李嘉诚身上。

李嘉诚旁白：财富不是单单用金钱来作为比例的。

中国中央电视台《面对面》节目主持人长江问：还有什么东西能衡量财富呢？

李嘉诚答：衡量财富就是我所讲的，内心的富贵，才是财富。如果让我讲一句，富贵两个字，它们不是连在一起的，这句话可能得罪了人，但是，其实有不少人，富而不贵。所以，真正的富贵，你要懂得什么，用你得来的金钱，尽我们的一点义务，还有责任，所以我就是这样，如果一个人想得通的话，你的贵是从你的行为而来。如果你去看我们中国很多哲学家，他是讲，贵为天子，未必是贵，但是，贱如匹夫，不为贱也，就是一个普通大众，平凡职业的工作者，不是贱，你天子也不一定是贵。就是看你的一生所做的事，所讲的话，怎么样对人对事，这个是我自己领悟出来的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

一位真正的爱国者

（按：1997年7月1日，香港就要回归祖国了，许多人都期待着，那么，拥有数百亿资产的李嘉诚又将如何面对未来，面对明天呢？为此，中国中央电视台主持人曾特地采访了李嘉诚，其访谈录于1997年8月7日刊登在香港《大公报》上，下面是“访谈录”部分内容）

中国中央电视台主持人问：您很早就担任了港事顾问，并且是预委会委员，这样一个职务对您来说是不是非常重要呢？

李嘉诚答：就这个来讲，虽然我起的作用不大，但是我也尽我所能，希望对国家有一点贡献，我为此感到开心。至于预委会的工作，我想香港人是明白的。我做了，我认为我对香港也尽了一点责任。

中国中央电视台主持人问：参加这种政治色彩很浓的会议，会对您的商务有影响吗？

李嘉诚答：应该是没有。因为我对香港熟悉，一般来讲，香港

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



人对我还是不错的。这个我要讲，因为一般的出风头的活动，我都不去。

中国中央电视台主持人问：您的回答使我想起了一种说法，就是一个成功的企业家，他同时必须是一个比较熟悉的政治家，或者说，具有一个成熟政治家的素质？

李嘉诚答：我自己不是政治家，虽然我喜欢看历史。但是我可以讲，我是一个有理想的人。

旁白：据“香港九五大财阀排行榜”，李嘉诚家族已经是五连冠，即连续五年成为拥有香港最多企业控制权的家族。李嘉诚旗下的上市公司主要为“长江实业”、“和记黄埔”、“香港电灯”三家，目前李嘉诚属下财团市值约为2250亿港元。

中国中央电视台主持人问：李先生，您现在是香港的首富……

李嘉诚答：不，我跟你讲：所谓首富大家都明白，是一个错误，在香港比我有钱的人不少，我不可以讲他们的名字，然而香港人都明白。但，富要看你的做法，是怎样的富？如果单就金钱来算，我在香港第六、七名还排不到，我这样说是有事实根据的。但我认为，富有的人要看他是怎么样做。照我现在的做法，我自己内心感到富足，这是肯定的。

中国中央电视台主持人问：作为一个非常成功的企业家来说，香港人都把您当做一个神话，叫您“李超人”……

李嘉诚答：不对的，不对的，我不承认，其实我是一个普通的人而已。

中国中央电视台主持人问：那么对待这样一种身份，李先生现在是不是感觉到一种压力呢？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

李嘉诚答：树大招风，这是非常苦的事，普通人可能没有这种感觉。你没犯错，人家都说你错，你做得对的地方人家不讲，没有的事，给你加上去。

中国中央电视台主持人问：创办汕头大学的时候，您在内地并没有商业投资，当时您是怎样考虑这件事？

李嘉诚答：我是1978年就开始在潮汕一带，做这类对社会有益的事业，但是，我自己包括我所有的公司，我通知他们不要到潮汕去做生意，我说我不打算在那里赚一个铜板。我只有一个深深的感觉：一个国家要富强，我们要四个现代化，最要紧的是人才。人才从哪里来呢？一定要教育，如果没有好的教育，没有一个国家可以强起来。要永远强起来，永远国家富强、人民快乐，离不开教育，所以我对教育就看得非常重。

中国中央电视台主持人问：江总书记说过，李先生是个真正的爱国者。那么您认为，一个真正的爱国者的含义是什么？或者说，您觉得怎么样做，才称得上是个真正的爱国者？

李嘉诚答：我答复你，江总书记这句话，我认为是我毕生最大的荣誉。我一生最大的荣誉，就是他这句话。我自己认为，我现在走的路子是对的，一方面我非常辛勤地工作，但是我忠诚地待人，我的金钱，我赚的每一毛钱都可以公开，就是说，不是不明不白赚来的钱；另一方面就我个人来讲，衣食住行都非常简朴、简单，跟三四十年前根本就是一样，没有什么分别。这样，我可以有多余的钱，做我喜欢的事，对自己同胞对自己国家有所贡献。

旁白：目前，李嘉诚在内地的投资主要集中在码头、港口、公路、桥梁这些投资额大，回收期长，回收率低的基础设施建设项目

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



上，总投资额将超过500亿港元。

中国中央电视台主持人问：香港人做事，历来有讨个吉利的说法，因此很多人对于数字、号码一类的事情特别讲究。近年来，内地的不少人也纷纷效仿这种说法。那么，一个人的成功，真的如此依赖于运气吗？

李嘉诚答：或许有少许的运气存在，但是，没有个人的努力，运气来了也会跑掉的。

旁白：李嘉诚12岁因战乱离开家乡潮汕，逃难香港。19岁就做了总经理。至今，67岁的李嘉诚，虽然喜欢假日里驾驶自己的豪华游艇出海，但他始终难忘父亲当年因患肺病，无钱治疗，死在公立医院里……

中国中央电视台主持人问：1950年您创办长江塑胶厂，那时候是22岁，您给自己定下的目标是什么？有没有想到会有今天的成就？

李嘉诚答：我那个时候只希望不做生意，我根本不喜欢做生意的人。最初开始，也就是1950年，我有一点小积蓄，再跟亲戚借了一笔钱，加起来只5万块港币，我是希望能够在几年之内，赚够一笔钱之后，来维持我的家庭。那时候我还有先母、弟弟、妹妹，我希望能够供养他们的生活和求学的费用。但是，后来我就想到一个问题：我就算再聪明再能干，能够做成一位学者也好，一个工程师也好，或者一个医生也好，我自己一个人的能力，就是做一个人的事而已，假如我从事实业，如果这个实业成功，将来很多很多的事我都可以做。虽然并不是有金钱世界上什么事都可以做到，但是很多事没有金钱毕竟也做不来。所以后来我改变主意，全心全意地发展

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

我的实业。

中国中央电视台主持人问：那么，等到后来您事业有成就，自己花的钱已经够了的时候，您为什么还要继续努力？

李嘉诚答：有一天当你也要离开这个世界的时候，自己问问自己，这一生你吃了多少人给你耕种的东西，用了多少人为你制造的东西，但是你也可以欣慰地说，我也做了不少东西啊，我也留下不少好的种子、好的树，让未来的人可以享受，可以好好利用……

中国中央电视台主持人问：有人说只有香港社会才造就了李嘉诚，您同意这种说法吗？

李嘉诚答：我相信如果我跑去东南亚，跑去美洲、加拿大、美国、澳大利亚，我相信我还是有这个机会的。这不是我吹嘘自己，我是要告诉年轻人，现在内地改革开放，也已造就了很多很多机会。

中国中央电视台主持人问：俗话说，商场如战场。经历那么多艰难风雨之后，您为什么对朋友甚至商业上的伙伴，还抱有十分的坦诚和磊落？

李嘉诚答：最简单地讲，人要去求生意就比较难，生意跑来找你，你就容易做。一个人最要紧的是，要有中国人的勤劳、节俭的美德。最要紧的是节省你自己，对人却要慷慨，这是我的想法。顾信用，够朋友，这么多年来，差不多到今天为止，任何一个国家的人，任何一个不同省份的中国人，跟我做伙伴的，合作之后都能成为好朋友，从来没有一件事闹过不开心，这一点是我引以为荣的事。

中国中央电视台主持人问：您有两个儿子都像我们这个年龄，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



您给他们取名叫泽钜和泽楷，现在香港社会都把他们称作“小超人”，您对他们的表现还满意吗？

李嘉诚答：他们也受累，因为没有这个爸爸，他们的知名度就不会这么高，也不会引起麻烦。爸爸不是超人，他们当然也不是小超人，这是人家善意的取笑。但是他们两个人都是非常用功的，大的儿子现在跟我超过10年了，念书的时候非常用功，做事也非常认真。

中国中央电视台主持人问：他会成为您的接班人吗？

李嘉诚答：七八年前我不讲这个，人家问我，我说我要慢慢看，过去10年来他真的做得不错，也有可能成为接班人。当然，老二泽楷他也做得不错。

中国中央电视台主持人问：目前对于您来说，个人的发展，还有家族的发展、公司的发展和社会的发展，哪一个是最重要的？

李嘉诚答：通常的情况下，我说是公司的利益第一，股东的利益第一，但是当然要考虑这个事情的决定，对社会会不会带来不好的影响，有的时候也要顾及的。家族的发展，其实我就是拥有这个公司的股票而已。实业跟其他教育和医疗的投资比较，最好两方面都成功，但是没有第一类的成功，第二类就比较难，因为有了经济来源，才使我的事业成功，才有多余的资金，去做我喜欢做的事，所以有一天你会看到我在实业上退休，但在医疗和教育方面的努力一定不会停止。我希望我不破产，我这句话才可以讲。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

华人首富的心事有谁知

（按：2001年5月17日，李嘉诚接受《中国青年报》记者刘健、张英杰的独家采访。下面是专访全文）

《中国青年报》记者刘健、张英杰问：我们在“雅虎中国”网站上输入“李嘉诚”三个字，结果一下子检索出三万条有关您的报道。我们发现，其中有关您商业活动的报道和慈善活动的报道，数量差不多。

李嘉诚答：是这样，我现在差不多有40%的时间，放在教育和医疗上。

《中国青年报》记者刘健、张英杰问：那您是不是越来越愿意做一个“慈善家李嘉诚”而不是“实业家李嘉诚”了？

李嘉诚答：不能够说“慈善家”，只能说更加关心教育和医疗方面的事情，我认为做这些蛮有意思。业务的工作我还是照常进行，其他的时间都拿来做医疗和教育。你们也知道二月份的时候，我还到我们国家西北和西南六个省七个市，就是做这两个事的——

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



教育跟医疗。（记者按：李嘉诚先生的这一次西部之行，捐出3亿港元资助多个教育及医疗项目）。

《中国青年报》记者刘健、张英杰问：我们注意到，您曾不止一次说办好汕头大学是您以后最重要的事业。我们推断，一个人投资办学，目的肯定不止是要解决一群青年的读书问题，他一定对教育有自己的想法，对这些青年们有所期待。那么，您期望汕头大学办成一所什么样的学校？您资助的学生成长为什么样的青年？

李嘉诚答：我自己对教育有一个理念——一个国家的强和弱，跟教育差不多是成正比的。尤其现在是知识经济的时代，如果能够为提高教育水平尽一点力量，作为中华民族的一分子，会感到非常荣幸。两年前，我投资了一个系列公益广告——“知识改变命运”在中央电视台播放。我是深深相信，知识是可以改变命运的，甚至，知识是可以影响一个国家的命运的。

潮汕地区一千万人口，唯有汕头大学一所综合性大学。这里地少人多，靠农作物根本不够养活自己。工业很少，商业也不及其他城市。将来发展经济，如果你没有一所高水平的大学，是吃亏的。我今天在师生大会上发言，我就讲：“汕大”的成功，将对整个潮汕地区产生无可估计的长远利益及巨大影响。在20年前，“汕大”建校初期，曾经有一位对教育有认识的领导向我说：“你对‘汕大’是一个美丽的误会。”意思是指如果我要办教育，不如将资源投入北京的重点大学，所创出的成绩更显而易见。这只因为他不明白我倾力发展“汕大”的原因。

《中国青年报》记者刘健、张英杰问：那么您是仅仅想把汕头大学办成一个地域性的学校？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

李嘉诚答：不止！不止！对我而言，建设汕头大学不仅是为家乡之情，而是认为这个地方确实需要一所高等学府来培养优秀人才，以配合整个广东地区及国家的发展。

我的希望是办一所有高成就的大学。我相信事在人为。对汕头大学，我还是要继续给它以支持，广东省政府也支持。我们虽然是一所新的大学，但是我们也没有老大学那么多的包袱。有的新的学科，我们也可以吸引好的人才到这里来。比如我们的医学院，真的是办得很好的，学生差不多全部都是第一志愿招来的。

今天我对“汕大”师生们说，汕头大学和其他高等学府一样，固有的发展模式受到挑战。今天的教育已不仅局限于技术的应用，而应能帮助发展学生的智慧及传播知识。国内外的大学均倾力为社会发展培养拥有多层次、多角度创新理念的人才。跨学科的教育模式，已成为培养综合素质人才重要的一环。像汕头大学商学院，因为这里接近香港，跟外地的联系容易，前景会非常好。

《中国青年报》记者刘健、张英杰问：内地正处在社会大转型的时期，像您这样的大富豪现在成了青年们最崇拜的人。但我们特别想知道，您本人最崇拜的是什么样的人呢?

李嘉诚答：我这个人从小就喜欢看中国的历史，那些民族英雄都是我崇拜的对象。李时珍也是我崇拜的人之一，《本草纲目》是他著的，到今天还有很大的作用。你看看我们国家很多领导人，他们那么忙，每天应付万万千千的事情。国内国外，既要提高人民的生活，也要提高国际的地位。他们中间，让我非常非常尊敬的、敬佩的，也真不少，我这绝对是讲真话。

《中国青年报》记者刘健、张英杰问：您曾说，再有几十倍的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



钱，您的生意也做不完，因为您的信用好。今天下午您还对学生讲，您做生意从来没有坑过别人，只有别人坑过您……

李嘉诚答：也没有什么人骗过我啦。我就是说，我从来不占人家便宜，但我也不是太容易受骗。就是中国人常说的，害人之心不可有，防人之心不可无。我自己首先勤勤恳恳，也比较小心。另外我肯求知，我在做哪一个行业的时候都非常投入，所以见识就广一点，受骗的机会也就少一点。同时还因为我不贪心。

《中国青年报》记者刘健、张英杰问：您认为这种诚信为先的道德标准，在年轻的一代商人中还能继承下去吗？

李嘉诚答：如果你只懂得“拿”，不懂得“给”，将来的成就还是有限。如果跟你一道做事的人，知道你这个人非常自私，人家在跟你做事的时候，都会提防着你，这样你的成就就很有限。我跟你讲，我虽然已经做了这么多年的业务，今天我还是非常的活跃。我不只在香港做生意，在内地做生意，除此之外还有28个国家，很多都是西方国家，我都有业务在那里做。在那些世界很有名的都市，做生意的人都是顶尖的。包括我下面的高级行政人员，来自不同的国家。为什么他们都能跟我合作愉快？我基本的经营方式，公司的结构，商业的方向，都是西方管理模式。但是有一点不同，我是把中国文化跟西方管理模式相配合，所以我们合作得很愉快。

最基本的，是要取信于人，建立自己的信誉。人无信不立，一个国家也是如此，过去如此，我相信，今后也还是如此。

《中国青年报》记者刘健、张英杰问：现在，内地很多投入商界的青年非常渴望暴富，他们似乎已经对像您当年创业时那样日日夜夜辛辛苦苦，一分钱一分钱地积累财富感到不耐烦。您愿意对他

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

们说点什么告诫的话吗？

李嘉诚答：我可以告诉他，如果希望朝夕之间暴富，全世界也没有这样的例子——不是没有，非常少。如果你实实在在地干起来，每一天都在努力，如果你方向做得对，非常勤力、用功，自己不乱花钱。花钱要花在外面人的身上，当然跟人来往你要慷慨一点。然后要求知，努力学到跟你行业有关的最好最新的知识，多跟有知识的朋友来往。尤其是跟与你这行业有关的朋友，那么，即便你今天不成功，明天也还是会成功的。当然，机遇不是没有，但自己不努力，最终根本没有机遇可言。

《中国青年报》记者刘健、张英杰问：去年的时候，很多媒体报道说，您不如您儿子了，经商您那一套过时了，李泽楷已经超过他爸爸了。今年形势变了，人们又说，看来还是爸爸厉害，李泽楷还是不如他爸爸……

李嘉诚答：哈哈哈哈！泽楷他做的是IT企业，去年的情况确实有点特别。人生经历，世情冷暖，他一年之间得到的经验非常大。IT这个行业，过去一年可谓波涛汹涌，很多世界性的IT公司，股价最高和最低的时候，相差每每达到90%之多。在这浪潮下，泽楷的公司目前股价亦比最高峰时下跌了大约80%。

不过，全世界的人我都没有心跟人家比，更何况是跟我自己的儿子比呢？如果人家说我的儿子比我强，我当然更高兴啦！但做生意最重要的还是要脚踏实地。

《中国青年报》记者刘健、张英杰问：您的企业在选拔、使用年轻人的时候，掌握什么样的标准？什么样的人您喜欢用？什么样的人您不敢用？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



李嘉诚答：不脚踏实地的人，是一定要当心的。假如一个年轻人不脚踏实地，我们使用他就会非常小心。我看人并不保守，但我认为，一个根基不好的人，不脚踏实地，信用有问题，你无论如何有才能，这都是第二位的。你造一个大厦，如果根基不好，不管再高、再牢固，也是要倒塌的。

《中国青年报》记者刘健、张英杰问：据了解，在70年代，您的公司、您的财富，和香港其他许多知名富商还差不多。到了80年代以后，您才和他们拉开了距离，比他们更成功。为什么最终领先的是您？您有什么商业秘诀吗？

李嘉诚答：这牵涉我做业务的一个宗旨，就是我喜欢“求知”。我开辟一个新业务的时候，包括我过去打工的时候，都是这样。对于跟我行业有关的知识，尽管有些是非常沉闷的，我也肯钻研。

香港在70年代和80年代，甚至在回归之前，地产业一枝独秀，做地产的人都赚了很多钱。但是从80年代初，我就已经不是光做地产了。因为我感觉到，没有一个地方单靠一个行业——尤其这个行业还不是出口的，而只是在当地修的——可以无止境地发展下去。所以我很早在香港就做其他行业，在外国也有发展，在每个行业都做出了很好的成绩。现在有的行业我们是全世界做得最大的。

《中国青年报》记者刘健、张英杰问：您经商已经有50多年了，有资格猜测未来。按照眼下的发展趋势，您认为多少年后，内地会成长起像您这个水平的企业家？

李嘉诚答：应该非常快。尤其是加入WTO之后，国家更加开放，外国的投资更加多，这种机会也更加多。我从前从事制造业，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

今天我也还有制造业部门，譬如还做水泥、蒸馏水和矿泉水等等，对制造业我还有研究。如果香港的人、外国的人来内地从事制造业，我的看法是遍地黄金。将来，如果国内更多人参与制造业，再多动动脑筋，一定会有很多很多的机会。

《中国青年报》记者刘健、张英杰问：现在内地的私营企业家有两种类型。一种以北京中关村高科技企业的创业者为代表，他们很多从国外留学回来，或者是从国内名牌大学毕业的。另一种类型以温州老板为代表，他们的文化程度普遍非常低，踏踏实实地从传统行业做起。您认为哪一种人追上您的机会比较多？

李嘉诚答：两个都有机会。如果新科技能够配合传统的业务，则更好。我们公司现在三种类型都有——新科技、传统行业、传统行业配合新科技。所以，我的看法，他们的前途都是好的。作为制造业，一个地方最要紧的是：工资水平，经营成本和工人的素质。这三个方面，我都看好内地。我们的教育也越来越普及，尤其是大学。年轻人将来拥有很多很多的机会。在我看来，真的机会非常多。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



知识改变命运　人才决定一切

（按：2003年9月28日，李嘉诚接受《中国青年报》记者张坤专访的全文）

《中国青年报》记者张坤问：您一向深信"知识改变命运，人才决定一切"，最近在汕头大学开学典礼，勉励同学在追求更多知识时，更要追求智慧。引发本报同时开展一场讨论，主题是"什么样的知识能够改变命运"，并请先生谈谈这方面的体会。

李嘉诚答：如果你用经验加你能学到的知识，两者配合起来才能成事，要有诚信，不怕吃亏。当我22岁开始自资做生意，有一家贸易公司向我订购一批玩具输往外国。当时货物已卸船付运，可向对方收取货款。忽然，贸易公司的负责人来电通知，外国买家因财政问题，无法收货，但贸易公司愿意赔偿损失。根据我的判断，这批玩具很有市场，不愁顾客，我的损失有限，不用赔偿了。当时我的考虑是留下一个空间，建立互信的关系，日后就有更多的生意机会了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

在我开始转营塑胶花的时候，我没有再把这件事放在心上。有一天，一位美国人突然找我，说经某贸易公司的负责人推荐，认为我的厂是全香港最大规模的塑胶花厂，令我一时语塞，因为当时我的厂房并不太大。后来我才知道，从前那间贸易公司的负责人，认识这位美国人，告诉他我是完全值得信任的生意伙伴，为我说尽好话。这位美国人最后给我6个月订单，更成为我的永久客户。他们所需的塑胶花逐渐地全由我供应，我的塑胶业务发展一日千里。做生意不怕吃亏，也需要以市场知识为依据的判断，一时吃亏，长远却往往有利。

最大的遗憾就是从小因战乱没有受过正规教育，但从没有放弃学习，至今仍然每晚习惯睡前阅读，常常设定一个闹钟，提醒自己不要入迷而读书至凌晨，通过阅读掌握了很多新领域的新知识，我把工作中的学习视为事业发展的动力。读书不仅是乐趣，而且令人启迪心智，刺激思考。

经营工厂时，我时常订阅美国著名的塑胶工业杂志，从中了解世界市场和新产品技术。50年代，香港普遍采用的塑胶模机多是注射式（injection molding），即将塑胶溶液注入模内。我在一本杂志看到一部机器，可以把模内未成形的胶管注入压缩空气，制成胶瓶或玩具，不过价钱很贵，要20000元，那时香港还没有引进这种机器，软胶瓶也未出现，我认为生产胶瓶的前景很好，可惜经济能力有限，无法购买这部机器，于是决定自行研制。

我先利用工厂的机器制成一条条软而热的胶管，试制过程中我连续36小时不眠不休。胶管制造出来，形状与自己心中所想、在杂志上所见差不多，然后便想着造模、购买压缩空气机。就在电光火

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



石间，忽然看见身旁的可乐玻璃瓶，灵机一动，立即将可乐瓶颈弄断，将胶管放进可乐瓶里，然后利用机器的压缩空气口插入汽水的吸管并注入压缩空气，口含吸管一吹，不用3秒，胶管沿着透明的可乐瓶身膨胀，制成品便出现。我自制的机器虽然简陋，但只需要杂志介绍那部机器十分之一的价钱，便成功制造出一模一样的产品。

这件事的启示是事在人为。这部机器制造出来的塑胶产品为工厂赚了不少钱，同时生产塑胶花的情况也是非常理想，应该说每一年较往年的资产增加最少10倍，但这也是因为你懂得外面的世界，知道你自己的长处和短处，这是我最开始创建的公司。

一个真正做大事、有远见的人，是看世界的潮流，估计自己未来发展的方向。事在人为，不能有志无才，你可以夸口说你的志向是摘下天上的月亮，但你知道怎么摘下？所以我说事在人为，靠自己，靠意念，还要有最新的知识及经验积累才能达到。

《中国青年报》记者张坤问：李先生75岁了，有过年轻时的困难经历，面对新一代朝气蓬勃的年轻人，觉得自己还能跟他们一样吗？

李嘉诚答：我有第三个孩子，知识的力量应该造福人群，我为什么说，有“第三个孩子”呢？有一夜，我睡不着，我就告诉家人，我昨天晚上怎么样也睡不着，其实我有三个孩子。外界都知道我只有两个儿子，我却宣布我有三个孩子，大家怎会不大吃一惊呢？睡不着的原因就是担心这个孩子，他们鸦雀无声。我说第三个孩子可就是我的基金会。我的基金会以前本来没设固定的资金，每当需要捐款时，我才向基金会注资。但近年我为基金会长远发展考虑，开始向基金会投入资金，并作长线投资，令资金产生经常收

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

入，作捐款的来源。我更计划按年将自己收入的一部分注入基金，使基金有更充裕的财政基础，可从事越来越多的教育、医疗、老人福利等公益事业。我希望将来这个基金可以无止境地做下去，要延续到下一代，最少100年以后。我也请了不少外界人士到基金会做事，在基金会里，捐资哪一个项目，却不由一人说了算，由董事会不记名投票决定。

人家怎样议论我，我不介怀，虽然有人觉得我很神秘，但我的透明度其实很高。基金会的运作，应该让公众知道。我希望基金会运作做到完全透明，基金会的资料会整理成资料库，欢迎人家来参考，将公益事业运作方法向外推广。

我觉得我这个人也是透明的，我年轻时，十四五岁要负担家庭，我12岁到社会做事，每次都用最好的方法去克服最困难的事，做事无论大小，都要用脑筋，用心、用力，我18岁做经理，19岁做总经理都是秉持这个宗旨。1949年新中国成立，当时与国内的生意形式有所改变，我的老板希望我继续当总经理，但那时的判断是创业对我是最好，既然我决定了创业，就多看那方面的书，掌握知识，推动我的事业。究竟什么知识可以转化为智慧和力量？你要首先决定自己的未来是什么。

回想起来，其实我不喜欢做生意，我本来希望创业后尽快赚取足够应付我与家人往后十年的生活费，便回到学校念书。可惜事与愿违，因为一位客户的公司突然倒闭，我不但收不到应得的钱，也要赔上工厂过去所赚取的盈利和重返校园的愿望。但我后来想通了，事业成功，一样可以把所赚到的金钱一部分捐出来帮助有需要的人，工作便变得更有意义，于是我决定发展自己的事业，在空余

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



时间才自修。

《中国青年报》记者张坤问：本报近年来十分关注就业和人才的报道，就业问题不仅香港关注，大陆也受关注。比如大陆这面大学生就有四五十万到上个月才找到工作，对这个问题您是怎么考虑的？希望李先生能够谈一谈。

李嘉诚答：我主动提出跟教育部合作，我当初的构想是农村有不少高中毕业生，因经济环境欠佳上不了大学，我很希望帮助这些学生。教育部说另一项更重要的问题，就是如何留住精英老师。教育部说国家政策规定教授的工资级别没有差别，除非有其他人合作推出新计划，才能打破待遇平均主义，为留住人才，特聘教授可获额外薪金。当时的教育部长很能干，有魄力，有眼界。他一讲，我认为很有道理！短时间内便决定设立长江学者奖励计划。这份奖金不是多少钱的问题，而是一份尊敬，令教授体会到国家对他们的尊重。这计划至今仍然继续。

我亦曾跟中国残疾人联合会合作，捐资一亿元，令107万在落后农村的白内障病人复明。很多农民不知道白内障是能医治的。还记得那天我早上六时起床，谈妥这计划时已是11时左右，回到办公室后，我很高兴，还倒了一杯白兰地喝，当时已忘记自己的肚子还空着。

你想想107万人由失明，要拿手扙，到一天自己能走路，不单自己得益，连家庭、社会的负担也一下子轻了。所以我说这计划是极有意义的。比如上次我去西北，探访西北六省及一个直辖市，到达甘肃访问一个残联中心，见到那些安装义肢的朋友，他们拿着两桶水给我看。我们普通人拿起这么重的两桶水也不太容易，他还拿着

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

水跑了两圈。义肢的受惠人共有6万多位，看着一位原本两条腿都没有，只用一块最便宜的牛皮，用一条绳绑着，在地下跪着走。现在可以正常地生活，我很高兴，这是非常有意义的事情。六七万残疾人士康复后，我还考虑继续资助，因为你帮助解决他家人的负担，对社会都有非常大的效益。我也有协助晚期肿瘤病人的全国宁养服务，派医疗队到病人家打针、派药止痛，并作心理辅导，这计划是我自己想出来的。经济不好的人士，到了癌症晚期，如果医疗条件不好，这些病人怎么办？所以在全国20个地方每年为差不多超过一万的肿瘤病人提供援助，这是没有回报的，但最少减轻了晚期癌症病人的痛苦。

谈到经济全球化的影响，我们国家面对的情况比其他发展中国家好。因为我们的产品、我们的价格有足够的竞争力。但是我们的制度是需要培养精英，因为科技越发达，越多人会被机器取代，但机器取代不了良好的管理和创意。所以在过去好几年我跟学生的谈话中都提出要认真面对经济全球化，除了有学识，要让自己有经验，能面向全球竞争。我们的经济发展势头很好，今年GDP增长是百分之八点多。现在很多新的投资都在制造业方面，当外国商人来订货，很多任务厂都争相希望拿到订单，可是这些订单的利润其实不是很高的。外国商人利用我们的廉价生产力，制造了许多流行产品，我们应注意只生产别人的创意成品，利润不会高，要掌握创意工业和发行网络，才可提高盈利能力，推动更多的工商业发展，解决就业问题。

《中国青年报》记者张坤问：您这几天跟中国领导人见面，听说有一些好的建议？能否谈谈？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



李嘉诚答：我向领导人提出一个建议，就是在香港和深圳之间可否成立一个“工业特区”，开创更多的年轻人的就业机会，对国际投资者也有相当大吸引力。当然，特区政府需要时间慢慢研究，事情成功与否，亦需要灵活的政策来配合。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

做一个有所作为的人

（按：2005年8月1日，李嘉诚接受福建东南电视台《相约东南》节目主持人梦雪的专访摘录）

福建东南电视台主持人梦雪问：你曾经这样评价自己，你说你不适合做生意，因为你不会骗人。

李嘉诚答：为什么我说我不是一个成功的商人。绝对不成功，为什么？第一，我不喜欢应酬；第二，讲话直，假的话一定不讲，就是说，情愿不讲，但是讲的话是实在的话。

福建东南电视台主持人梦雪问：这么多年来，你一直秉持这样的原则吗？

李嘉诚答：我认为做人有一个宗旨，你快乐得多，我跟你讲这个话，等一会儿别人问同一个问题一样的答案，这个脑筋就简单得多了，负担就少了。你明白我讲的意思吗？到今天（标榜）自己的书也写不出来，你谦虚的话，你什么名字都不写出来的话，你看起来，这个书淡而无味，是吧。但你叫我去标榜自己，这个（标榜自

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



已的）书写不出来。

今天的年轻人，如果抱有那个时候我那一种精神，什么事都没有困难的。（画外音）

福建东南电视台主持人梦雪问： 如果让今天的李嘉诚回过头来去评价当年做小员工，刚刚起步的时候的李嘉诚，你会给他一个什么样的评价？

李嘉诚答： 真的不容易，那个时候，爸爸贫病过世了，在13岁的时候，又发觉自己有肺病。那时候肺病是非常难医的，我先父也是得这样的病而去世的。我们可以说是贫无立锥啊，真的是每天的工作尽心尽力，所以我14岁的时候，我就已经担负这个家庭的重担，你要求上进，因为战争的关系，念到初中就停了，那么你就要辛辛苦苦地抢学问，人家是求学问，我是抢的。

福建东南电视台主持人梦雪问： 你是怎么抢的？当时。

李嘉诚答： 我是当时啊，你还要打工，不打工怎么维持这个家呢？你晚上没有钱买（新）书，只好买这个旧的书本，旧的教科书，就是中学老师教中学的学生所用的那一类的书。

福建东南电视台主持人梦雪问： 老师用的教材，是吗？

李嘉诚答： 教材啊。那么你这样一来，一本《辞海》，一本老师教学的书，你没有人教你嘛。那么你这样才能求学问。

福建东南电视台主持人梦雪问： 那个时候你的目标是什么？有目标吗？

李嘉诚答： 目标就是：一家人，我是老大，是大哥，我下面还有弟弟妹妹。他们最后都能够到大学毕业，都是从辛辛苦苦地这样撑上来，同时那一段时间，你自己身体又不好，又不能够告诉（别

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

人），天下没有一个人你可以告诉的，自己也没有钱可以看医生，连一次医生都不能够去看。

福建东南电视台主持人梦雪问：那个时候支撑你的一个最大的动力，或者说你所做的这一切的动力是什么？

李嘉诚答：意志跟责任。当然这个意志跟这个责任感（之外），还有我讲，还有一点上天的眷顾。你也不能够说，你有这个病，你就有意志，你就有责任，那么这个病就一定不会爆发。所以你刚刚问到这个问题，为什么我肯讲呢？说现在的年轻人，你今天很多条件都比较过去好得好得多，但是心态不一样。

我的理念就是公正地、正直地来赚应该赚的钱。（画外音）

福建东南电视台主持人梦雪问：那么在你整个成长和创业的过程当中，可以说是饱受了这种磨难和贫穷之苦，在最初的那一段时间，那么我想这种磨难，对你整个的人生和对你今天的人生观一定有很大的帮助？

李嘉诚答：你经过这样的磨炼之后，你自己的信心是非常够。因为你自己衣食住行，你就是一无所求，那么你做起事来也非常认真，从一个正途这样的跑，也是条条大路通罗马。其实一个人投机取巧，虽然是有的时候，有一个机会能够拿得到，但其实拿到了之后，很多都不能够保持。如果从一条正道去做，你可以啊！可以还是找出一条路来。

福建东南电视台主持人梦雪问：但是我们中国人的传统观念当中，都觉得说是“无商不奸”，这当中你是怎么样坚持自己的原则？

李嘉诚答：这个是完全不对的，我就感觉得到这个是完全不对

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



的。其实世界今天来讲，有哪一个行业没有坏的（人），你什么行业都有，最崇高的那一类行业，也有给人看不起的行为的人，也不少。其实商人啊，这个“无商不奸”是错误的。当然做生意的人，唯利是图的也有，但是如果你从司马迁，你看他写出来的书，商人是“互通有无”。我为什么去注意这个，我最近，在几个月前吧，我在汕头大学，跟EMBA学校的学生（又讲到这个道理），都是年轻的行政人才，都是已经在高位的，我就讲到范蠡跟本杰明·富兰克林，他们两位，一位是我们国家很多很多年前，帮助勾践（复国），然后成功了，恢复了国家，然后就自己马上离开，然后做生意，从商非常成功，一路一路地，到一个地方成功了，名大了，就将一部分金钱给了邻居或者亲戚。但是你看看，本杰明·富兰克林，这个美国的富兰克林，你看他一生，他也是做生意，那么他对他们的民族，对美国这个国家，一生的贡献有多大？所以很多事事在人为，从商来讲，他们有什么“奸”？很多西方国家的不少企业家，到他们年纪大了，他们很多人拿出非常大的部分的资产，也有的（将）全部的财产，都是贡献在他们这个社会，这个国家。所以我绝对不同意“无商不奸”这个话。

福建东南电视台主持人梦雪问：李先生，你有没有曾经遇到过这样的抉择，就是说“在你还输不起，你不可以输的那个时候”，当你有一个机遇，和你的原则之间产生矛盾的时候，你要把握住这个机遇，可能你就要放弃，或者暂时放弃你的一些原则？那么当这种情况发生的时候，你是怎么处理的？

李嘉诚答：我有一个原则，我常常都是用这个原则，告诉我们家里的孩子，是应该属于自己的钱，你一个铜板都不能让它丢了，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

你要拿回来；不是自己的钱，数字加一百倍、一万倍，你不能够要的，你都不能够要。所以我是从这个宗旨来做人。整个企业的文化，每一个行政人员，都是拿这个宗旨来经营的。（至2004年9月）我现在在世界上42个国家有业务，应该今天接近19万雇员，都是明白这个道理。很多高级的雇员，跟着我，20多年的有，30多年的也都有；外国人也不少，中国人也不少。其实一个人最笨就是说“找人家的便宜，你找不到多少”。比如假如，我跟你是朋友，做商人的，我打你的主意，顶多我就拿到你一个人的财产，当你是傻瓜，全部拿过来，只是一个人。但是如果你做人有宗旨的话，每个人跟你来往之后，都信你，都希望再跟你交情无限期地继续下去，那么很多其他的朋友，他会找你，自自动动来找你。钱自动找你，这个才是快，才赚得多。

做事。你自自然然可以学得到。在社会上，在你的书本里可以学得到，但是做人哪，不是容易的一个学问。（画外音）

福建东南电视台主持人梦雪问：你现在生活是什么样子的？拿你的一天来说，你这一天都怎么过？

李嘉诚答：比如今天，早上五点多，我就起身了，吃了早餐，去打球，但是只是打一个半小时而已，小的高尔夫（球场），同时我走路快，打完球，洗完（澡）之后，办公，一直到现在。

福建东南电视台主持人梦雪问：人家都说，现在钱对于你来讲，已经仅仅是一个数字了。你自己是怎么认为的？你怎么看待“财富”这两个字？

李嘉诚答：我现在衣食住行比较我20多岁的时候，二十七八岁的时候，我今天还比那个时候更朴素。二十六七岁的时候，我已经

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



可以讲，那个时候已经是百万，所谓富翁啦。那个时候的百万，很多很多年前，当然也不是奢侈。在我来讲，我在很早很早的时间，我已经成立一个基金，这个基金，很多人在里面做事，日夜不停地在我们中国的大地上，很多不同的项目都在做。无论医疗、教育，都是这两个大类，医疗、教育，文化也有。（我做）教育的原因就是，最简单的一句话，我常常想起来，常常在我口里讲出来，就是“知识改变命运”。如果你看看，一个穷的孩子，如果你好好地培养到他，受过高深的教育，如果他也肯用功、用心、向上，那么，将来不只他个人的命运好，他一家人的命运也好，国家、社会也多一个人才。

福建东南电视台主持人梦雪问：这也是你一路奋斗过来的一个写照？

李嘉诚答：对。有一天，我想到基金将来怎么样怎么样，整个晚上都睡不着，因为平常来讲，生意的事非常难叫我晚上睡不着，因为我不贪心，同时也比较（谨慎），攻之中带守，守之中带攻，就是不会去做冒险的事，生意的事也不会太麻烦我。那么这个基金的事，结果我想出来的时候，噢，就是我当这个基金是一个儿子，所以跟家人，隔天晚上就跟他们讲笑话，我说：“我不只你两兄弟啊”。其实到今天（2004年9月）为止，这个基金已经做到超越50个亿。应该从1978年到现在，我第一次回到内地去，就是新中国成立之后，到现在，超越50个亿。未来这三年，还会加多10个亿，就是最少。这个基金增加（捐款）的速度，只有加，不会减。按道理来讲，如果照科学地来讲，应该是永远不会停止。

如果是独善其身，对这个世界有什么用？所以有志、有识、有

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

恒、有为、有所作为。（画外音）

福建东南电视台主持人梦雪问：那么在最初的时候，你是从小就已经感受到了这种做人应该具有的品质呢？还是说在慢慢地一路成长和发展的过程当中，慢慢发现的呢？

李嘉诚答：第一：我受到的最大的影响是我的爸爸，是我的父亲。他是一个非常爱自己国家民族的一个读书人。小的时候，我就喜欢看历史的故事，所以我们中华民族这么多年来的历史，我有空都非常喜欢看。在我应该是10岁到12岁这段时间，飞机在上面轰炸，那是抗日战争的时候，你看到一个国家的富强对人民的重要性是有多少，所以你看历史的过去，你就会觉得，今天如果作为一个中国人，无论他的职业是什么，如果大家都是希望这个国家富强，大家的民族强大，那么这个国家就会慢慢地好上去。

福建东南电视台主持人梦雪问：你谈到的这个中国人的品质、本质，我想毫无疑问，你是多年来延续下来的。

李嘉诚答：其实，有的理念，应该是大家都一样的。但是有的人随着环境的变更，或者后来思想的变更（而改变了）。但是有一个大原则，作为一个中国人，这个理念应该大家都是差不多，才是对的。你爱这个国家，爱这个民族，你希望这个民族，这个国家好跟强，那么你怎么样才可以做得对呢？这点谈就容易，但是做呢？也不是每个人都做得到。

福建东南电视台主持人梦雪问：这几十年以来，你一直是华人的商业领袖，你怎么样评价你的一生？

李嘉诚答：这个非常难讲。作为一个国民来讲，如果国家有这类的国民，这个国家一定昌盛，这点我可以讲。作为一个企业家，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



采取这个宗旨来经营事业，也无愧于心。作为一个朋友来讲，从来一生不会负义背信，从来没有，只能够这样讲。只是惭愧的就是，在你事业发展之中，你不够时间给家庭，不够时间给儿子。

李嘉诚：其实人生匆匆忙忙，看起来人生好像非常长，其实在历史的长河中，就是电光一闪，所以如果能够在这一生之中，能够发一点热，给无助的人一点温暖，给年轻的一代造成多的机会给他们，也是值得。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

商者无域

（按：2008年6月30日，李嘉诚接受北京《环球企业家》杂志执行主编助理张亮、特约记者许知远的专访部分内容）

《环球企业家》记者张亮、许知远问：去年国内股市高涨之时，您是为数不多提醒大众投资者需小心的商业领袖。现在您如何看待全球经济前景？

李嘉诚答：去年5月，我说“自己身为中国人，自然为近期内地股市的情况担心”。后来，上海A股市场从当年的最高6124点，跌到最近的2700多点。现在我要说，金融企业及宏观经济尚有一段时间会受到困扰，投资经营要更加小心。

美、英及欧洲国家面对的次级按揭贷款危机（注：即国内所谓的次级债）尚未解决，最大问题是信贷。美国地产业会继续下调、疲弱。毕竟美国GDP占全球的30%，如果它的经济不好，会影响到全世界。还有全球的通货膨胀，现在的资源价格都很高，油价、粮价、铁、铜价格都是如此，这个情况对经济也很不利。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



不过，香港地产环境较为特殊，因为最大的业主是香港特区政府，它根据市场需求，有计划推出土地，香港地产还是稳健的。

《环球企业家》记者张亮、许知远问：外界对您的投资成绩很熟悉，但似乎永远看不懂您为何能够每每做出正确的决断。这是怎样做到的？

李嘉诚答：投资任何公司，固然要着眼其眼前的赢利能力，但也要考虑其亏损的可能性。赚钱的理由很容易看到，但亏本的因素未必容易看清，那你应该考虑哪个方面多一点？我经常打的一个比喻，是驾船出海之前想好如果天气突变怎么办，也就是总要思考最坏的情况下，我要怎么应对。我除了用很多时间考虑失败的可能性外，还会反复研究哪些行业对我们是未来的机会，哪些行业风险高，哪些生意今天很好，但十年之后优势不再，哪些今天欠佳，十年之后却风景秀丽。比如石油公司赫斯基，最初大家并不看好，但我却一直很有信心，这是由于我平时对经济、政治、民生、市场供求、技术演变等一切与自己经营行业有关、或没有直接关系但具影响的最新、最准确数据及讯息全部都具备所有详细数据，加上公司内拥有内行的专家，当机会来临时我便能迅速作出决定。

过去两年里股市最炽热的时候，有人说如果我们将码头业务出售，可以获得50、60倍的市盈率，我们不是不懂得买卖，但集装箱码头是我们的核心业务，这么多年建起来，不会随便卖掉公司的控股权。

《环球企业家》记者张亮、许知远问：“中国制造”正在面临巨大的挑战，您有什么建议？

李嘉诚答：虽然现在已有反思，我们正从享受国际化的好处变

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

为面临国际化的挑战，但我相信，国际化是一定对中国有好处的。但是，大家需要为此付出更多的努力。我做塑胶厂的时候，结业前一天工厂还是赚钱的，但我为什么决定要结束它？我知道制造业在香港未来是没有前途的。从前电话线都是铜线，但有了光纤之后，你必须洞悉铜线迟早要被淘汰。大方向定下后，再思考在小的方面如何做得更好。小的判断再准确，大方向出现偏差亦属徒然。

《环球企业家》记者张亮、许知远问：那您希望倡导一种怎样的观念和方法论？

李嘉诚答：康熙王朝尽管不是中国最强盛的时期，但资料显示，当时中国的GDP已占到全球的30%，而今天，我们中国的GDP只占全球经济的6%。我觉得，中国人是个聪明的民族，但我们中国的企业需要更精益求精。同样一道工序，比如生产一支笔，你做到了90%的程度，可能只卖3元钱，你做到100%的程度，也许售价会高得多。认真追求最美好的产品，应该是我们中国人的企业的方向。当然，推销网络一定要有突破，才能够取得合理的价格和前途的保证，虽然这不是一件轻易的事，但最终亦是一件非做不可的事，工厂的规模和决心是推销突破的关键。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



今天是我的一个反击

（按：2013年11月22日 李嘉诚接受《南方都市报》记者李拉、安小庆的专访全文。）

《南方都市报》记者李拉、安小庆问：在香港，有市民对记者说，香港现在就是“李家的城”，说你“地产垄断”之类的，对此你怎么看?

李嘉诚答：1979年我收购和记黄埔之前，它在香港以外的地方是零投资，投资海外是由我开始的。当时我就知道香港的市场有限，我不断到外国投资，今天证明我的做法是对的，如果集中在香港投资，根本是蠢事！二三十年前我已预见香港这个情况，不是我聪明，而是香港就几百万人口，能做多少生意呢?

其实和黄的香港业务占全球投资比例约为15%，长实在香港的投资占全球的约1/3，如果地产做得少一点，比例会更小。

《南方都市报》记者李拉、安小庆问：香港人对你最大意见，说你“地产霸权”？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

李嘉诚答：“地产霸权”实在是一个笑话，我们在外地赚的钱远远多于香港，过去两三年我们在香港买入的项目较少，香港地价高，已看到不健康的趋势，内地的地价也飞涨，我们也无法成功投得土地。

今年至目前为止，我们仅获批出一宗总值只得30亿左右的楼盘，位居最末，以致我们今年全年卖楼只得约40亿港元，仅及过去两年每年销售总额260亿–270亿之间的15%左右，是13年来最差的一年。

若地产业务继续艰难地经营，高价投地而亏本，就是对不起股东。我们是一家小心经营的公司，长实今天的负债比例是4%，和黄是21%，以其这么大规模的公司而言，在外国是属于低的比例，还有在加拿大的Husky（爱斯基摩公司），负债比例只有12%，也是非常低的，这是我做生意的原则，对于债务和贷款问题，非常小心处理，如履薄冰。我在1950年开始做生意，到今天已经60多年，经历过不少风风雨雨，也一路走过来。

而且大家都知道香港地产市场一直由政府政策主导，不论从土地供应到投地条件的设计、房地产税务政策等，并非由地产商决定，因此“地产霸权”并不属于地产商。

《南方都市报》记者李拉、安小庆问：你刚才提到内地的地价飞涨很难买到地，那你怎样看待目前内地的楼市行情？

李嘉诚答：这个都不用我说，你看现在内地政府部门都说要调控楼市，说房价太高，不听他们的话，还可以听谁的话？

《南方都市报》记者李拉、安小庆问：那你也觉得现在内地楼市的价格已经太高？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



李嘉诚答：是的，价格涨太高，一般老百姓已经难以承受。所以近期也看到政府出台了调控政策，譬如买二套房限贷等。现在投资地产的公司也有危险，要很谨慎，很小心，我一生的原则是不会去赚“最后一个铜板”。

《南方都市报》记者李拉、安小庆问：近期媒体报道你出售和减持内地部分产业，又说你从香港撤资将半数资产移师欧洲，对此你有何回应？

李嘉诚答：说长和系“撤资”是一个大笑话。我可以告诉大家，以2012年为例，长和系在全球总毛收入约4300亿港元，但是我们今年投资海外（新西兰和荷兰）的基建项目只有130亿港元（17亿美元），而且实际动用的资金只有80亿港元（10亿美元），仅仅只占今年长和系总毛收入的不足2%，可以说微不足道；同时，我们今年在香港的货柜码头项目就投资了40亿港元，这样怎能说是“撤资”，我觉得真是天方夜谭的笑话。

《南方都市报》记者李拉、安小庆问：近期长和系作出的这些调整，是出于何种考虑？你觉得在此事上，外界对你最大的“误读”是什么？

李嘉诚答：“撤资”这个问题，无论从哪个角度看，都是不成立的。我们集团曾经在不同国家出售业务，有的赚了超过1000亿港元，赚数百亿元也有不少，别人一句批评的话都没有。在香港，如价钱合理，会继续买，也可能会卖掉外国一些资产，或将资产上市，这都不稀奇，这些都是正常的商业行为。

再说，现在我们长和系在香港的中区拥有的物业包括长江集团中心、华人行、和记大厦等，总面积加起来大约有380万平方呎，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

总市值1300亿港元，有三幢大厦因为我曾在那里工作过，一定不会卖，只用作收租；内地方面，位于最佳地段的收租物业包括上海、北京如东方广场等亦约有500万平方呎，总市值至少400亿港元，内地、香港两地只是收租的物业市值就有1700亿港元，至于集团和我私人持有的全部海外收租物业市值只是内地、香港两地的5‰。

《南方都市报》记者李拉、安小庆问：可是当香港和内地出现了很多关于你投资决定的不同声音，你觉得是否有必要去解释？为什么没有在第一时间出面澄清？

李嘉诚答：别人说我怎样怎样，一般来说我不喜欢辩解，如果每天都是这样辩来辩去，太疲倦了，不值得。我还可以举个例，过去二三十年，我们一向与新加坡政府关系非常融洽，而出售物业数以百亿计；在过去两年我们在新加坡几乎买不到土地，现持可发展的土地也很少，在新加坡已经没有可收租的物业，也没人批评我们“撤资”，不只新加坡，我们在全球52个国家均有业务，只有香港说我“撤资”，然后还传到内地去。

企业按照法律经营，赚得盈利后再投资其他任何地区。或因经营不善亏损、业务回报低或前景欠佳而退出，均属纯商业决定。高卖低买本来就是正常的商业行为，但就全世界而言，从来没有批评过我们撤资，唯独香港传言不断，令人遗憾。

《南方都市报》记者李拉、安小庆问：那你觉得为何会出现这样的言论？

李嘉诚答：起初也就一两个人在讲，后来就是跟风。我举个例，现在如果有人在中环支个小凳子，站在上面乱讲一通，起码也有一两千人围过去。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



《南方都市报》记者李拉、安小庆问：所以你当时听到这个言论觉得很奇怪？

李嘉诚答：确实很奇怪。还有就是媒体发现只要跟长和系有关，跟李嘉诚有关的话题，就容易引起大家的注意。

《南方都市报》记者李拉、安小庆问：外界都很好奇，你的投资决定在多大程度上是基于商业判断，多大程度上基于政治分析？

李嘉诚答：作为负责任的国际企业主持人，经营业务不能铤而走险，一切必须以股东利益为大前提。世界上的投资机会和选择，实在令我们应接不暇；集团可以挑选有法治、政策公平的环境投资；在政策不公平、营商环境不佳、政府选择性行使权力之下，投资意欲一定相对下降。

我并非万能，无法预测政治变化，也绝对没法影响政治，我只能以我的智慧作出对股东有利的事，因为股东对我是非常信任的。

《南方都市报》记者李拉、安小庆问：这几年有些企业家因为各种顾虑，表示在商言商，不谈国事，商人要不要关心政治、谈论国事，你怎样看？

李嘉诚答：我不是聪明的人（笑）。你提到的是明哲保身，不过如果政治问题真的冲着自己而来，担忧也没用。

我没有参与政治，但我关心政治，政治跟经济根本是手和脚的关系，假如两者背道而驰，就难以处理，希望政治和经济好，让人民富国家强。我曾经说过：讲真话，做实事，有贡献。

《南方都市报》记者李拉、安小庆问：对于刚闭幕的十八届三中全会，李先生是否有留意？你对其中涉及改革的举措怎样评价？

李嘉诚答：我这么爱自己的国家，一定都会去关注。我对经济

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

的改革，例如农民土地变成资产，让广大农民共同分享现代化成果和赋予农民更大财产权利，还有国企盈利上缴30%以改善人民生活，这些绝对是好事。还有国家鼓励企业到外地投资，我在外国投资方面算是走前一点，可以说成功吧！

《南方都市报》记者李拉、安小庆问：那你觉得这次三中全会有哪些方面没提及？

李嘉诚答：提出的都是对国家前途有好处的，但没可能让13亿人每个人都高兴，但是我对国家是心存很大的希望和盼望。

《南方都市报》记者李拉、安小庆问：你觉得香港自由市场经济信条是否开始被挑战？一个更福利化的香港会是一个正确的选择么？

李嘉诚答：自由开放的市场，重视“原则”和“法治”，两者皆来之不易，但如果管治失当，也可以一夜之间荡然无存。

至于福利化社会是否适用香港？关键是，我们要有选择，要大家扶贫，也要自愿，只能使用引导的方法；我相信，香港人一向热心于慈善，乐意助人，对我来说，帮助低收入人士是义不容辞的事；但如果政府政策错误，不能解决社会缺乏上进机会的问题，只向有能力的人开刀，这是错误的，因为香港人都想创富，政府的角色，应该要令人人有创富的机会，而不是等待“打救”。

《南方都市报》记者李拉、安小庆问：坊间传闻香港的楼市政策影响你在香港的投资举措，对此，你怎么看？

李嘉诚答：健康社会中政府与企业的关系是息息相关的。关键是政府的权力要在法治的基础上公平公正地落实执行政策，香港不能“人治”，永远不能选择性行使权力。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



我与香港或各国政府的关系都是建基于此的，不会因个别领导人或官员的变动而受影响，最重要的是政策要令商界有信心。

“为官难，为民亦不易”，有时候我庆幸自己并未当官，因为为官者要面对如何平衡和解决不同权益的问题。

《南方都市报》记者李拉、安小庆问：10多年前，大家称呼你都是“李超人”，但是现在香港人提起你会用到一些负面的词汇，面对现在香港人对你的抱怨和非议，是否会影响你的情绪？

李嘉诚答：（贫富悬殊）是世界大趋势，全球化之后，普罗大众面对的环境越来越艰难。香港还好，虽然香港地产市道不算好，因澳门娱乐事业发展好，赌场生意挺好，于是香港的装修工人都转到澳门去。与10年前相比，欧美普罗大众、工人阶级今日的收入和购买能力，原则上是没有太大的改善。

我觉得这是盛名之累，但我也明白人生很短，不应浪费时间去理会这些事情，应从正途去做对的事，例如基金会的工作每天都在进步中，每天都有成果，像在荒芜之地，种下大树，让后人有收获，这是很高兴的事。

《南方都市报》记者李拉、安小庆问：但是现在香港社会贫富分化很严重，大家似乎纷纷把矛头直指富豪？

李嘉诚答：贫富分化，并非香港独有，内地也有。只是因为我们在香港投资较大，引来抨击。

《南方都市报》记者李拉、安小庆问：这些是否会影响你未来在香港的投资？你以前说过“永不迁册”，现在还会坚持吗？

李嘉诚答：一定不会“迁册”，长和系永远不会离开香港，不过规模的大小是另一回事，主要看情况而定，我有百分之百的责任

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

要去保护股东的利益。至于日后出售业务，都跟“撤资”没有连带关系。

《南方都市报》记者李拉、安小庆问：那你未来选择投资的标准如何考虑？

李嘉诚答：我一定要选择有公平法律的国家，我们在一些国家经营30多年，政府并没有因为我是外国投资者而出现不公平的对待。我们是上市公司，一切必须以股东利益为大前提，经营业务不能铤而走险，我每天都会检讨集团的投资和营运策略，生意规模大小会随着业务所在地区或国家的政治和经济状况而作出决定。

不过在香港本地确实已经很难再扩展，原本我曾想出售百佳，后来因价格不理想，及发现有更好的构思，所以叫停。

《南方都市报》记者李拉、安小庆问：透过维港投资（李嘉诚旗下投资公司），高科技投资已成为你的标签。外界很难想象，一位80多岁的香港企业家会对投资高科技企业保持如此高的命中率。你是如何挑选高科技企业进行投资的？

李嘉诚答：我可以分享一个秘密，我非常喜欢读书，每晚无论多疲惫，我都要看书，也很喜欢追求最新的科技知识。我还可以透露，除了Apple（IOS系统）和三星Android（系统），很快会有一个新的（手机）操作系统出现。我非常留意与自己从事行业有关的新资讯和发展转变。无论做什么生意，你一定要喜欢和爱它，这样才有进步。

《南方都市报》记者李拉、安小庆问：现在长和系的决定，在多大程度上是你的判断，多大程度上是李泽钜先生的决定？

李嘉诚答：大儿子Victor（李泽钜）大学毕业后跟我工作快30

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



年了，现在他对整个集团细微之处比我更清楚。我原本打算提早退休，不过现在的经济环境有很多变化无法预料。即使在下一个小时把公司完全交给Victor，相信他与所有同事也可好好地继续经营，我不担心。

《南方都市报》记者李拉、安小庆问：你觉得你的儿子会在哪些方面优于你?

李嘉诚答：至少他受过良好教育，英文程度比我好（笑）。坦白说，我年轻时不喜欢应酬，Victor不喜欢的程度比我更甚。他是好丈夫、好父亲，工作以外跟家人过着正常的家庭生活；他做事认真，对公司业务绝对清楚，心思细密，财政保守，跟公司同事关系非常好。

《南方都市报》记者李拉、安小庆问：如何评价你的小儿子?

李嘉诚答：两个儿子都聪明，但性格不同，我非常爱他们，他们也爱国。大儿子Victor（李泽钜）循规蹈矩，工作认真，不偷懒；小儿子Richard（李泽楷）也聪明，很灵活，虽然喜欢玩，但这几年他的事业有大改变，让我安心不少。

《南方都市报》记者李拉、安小庆问：你之前说过考虑退休，还有计划吗?

李嘉诚答：我已做好退休准备，但现在还没有这个计划。

《南方都市报》记者李拉、安小庆问：你把基金会称为“第三个儿子”，怎么保障其资金投入和运作?

李嘉诚答：基金会已拥有我三分之一的资产，至今已捐出145亿港元。今年承诺及已捐出的款额就有40亿港元，为历年最高。我规定基金会80%以上的捐款用于大中华地区，不超过20%的用在海外。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

《南方都市报》记者李拉、安小庆问：听说基金会选择项目的最终决定权都在你本人，什么样的项目能打动你?

李嘉诚答：现在基金会主要做两大范畴，教育和医疗。在内地，我们有很多项目在不同地方做了10多年，现在仍在继续。还有一些是我自己主动要去做的，跟民政部合作的针对全国贫困家庭唇腭裂儿童的“重生行动”，已有2万多名儿童受惠；在西部三个省份试点的疝气手术，给患儿提供免费手术及交通费，目前已扩展至西部其他省份。我现在最想了解的，是有哪些项目最需要帮助但政府部门可能还没覆盖到的，我们是发自内心去做这些事，期望病人真正得到益处。

《南方都市报》记者李拉、安小庆问：你在内地开展对癌症晚期病人的临终关怀项目，初衷是什么?

李嘉诚答：其实内地喜欢做这类服务的人并不多，反而其他如儿童项目有比较多的人做，因为帮助孩子回报高。我最初想做临终关怀项目，是因在一个寒冷冬天，我去探望一位患癌症的朋友，他看见我非常高兴，直到睡着都拉着我的手没有放开。当时我想，这个朋友很富有，能得到很好的医疗照顾，但还是痛苦不已。内地贫穷的癌症病人生活又怎样？所以就萌生开展“宁养”服务的想法，我不喜欢叫“临终关怀”，改为“宁养服务”。现在相关宁养服务项目每年资助金额会增加，未来两三年内，每年捐款要增至1亿元。

《南方都市报》记者李拉、安小庆问：除了出资，你会给基金会事务上分配多少时间?

李嘉诚答：我对基金会事务亲力亲为，无论何时，只要项目有需要，我都尽可能出席交流和分享活动。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



《南方都市报》记者李拉、安小庆问：如果基金会需要你站台，你会为它求人么？

李嘉诚答：为基金会项目而求助于人的情况时常会有，出发点无非是希望尽量提高项目效益，有效果地帮助更多有需要的人。如果是对国家民族和人类有益的事，即使卑躬屈膝我也在所不辞，但若是为个人名利或公司利益，我绝对不会这样做。

《南方都市报》记者李拉、安小庆问：你已85岁，回首过去，觉得自己做得好的地方有哪些？

李嘉诚答：我自问无论如何努力，仍发现没有一个人能解决所有问题；如果可以重新开始，我可能会考虑参政。

《南方都市报》记者李拉、安小庆问：你有遗憾的事情吗？

李嘉诚答：遗憾的事是没有早点成立（李嘉诚）基金会。世上无完人，一个人即使做到99.9%的好，只要有0 .1%误会的瑕疵，只要他是名人，也会遭到严厉攻击。

《南方都市报》记者李拉、安小庆问：你的人生经历不少波折和坎坷，回想起来，哪个阶段是最艰难的？

李嘉诚答：我最艰难的时候是十三四岁。那时日本侵华，父亲去世，自己也有肺病。不过即使是最艰难的日子，我也充满信心。我不断争取上进机会，立志要做一个有理想的好人。我想假如我没有正确的人生观，便无法活到现在。

《南方都市报》记者李拉、安小庆问：你所谓正确的人生观是什么？

李嘉诚答：走正路，有理想，作为中国人，对自己民族作出贡献。我不求名，在内地捐款，拒绝所有的建筑物以我的名字命名。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

即使是汕大，其基建、设备90%的款项由我付出，我唯一的要求是不要写上我的名字。

《南方都市报》记者李拉、安小庆问：面对生命终结你会害怕吗?

李嘉诚答：我不惧怕死亡。假如死亡，我还可以是一盏灯，能够照着一条路，而且还留下有生命的基金会。没人可破坏这个基金会，我的儿孙及董事不能从中得到任何利益。这个基金会拥有自己的资产，足够让它继续做公益事业。

《南方都市报》记者李拉、安小庆问：你是否还有未完成的梦想?

李嘉诚答：一直都有，包括希望国家一直富强。

《南方都市报》记者李拉、安小庆问：你出现在世人面前时总是非常简朴，眼镜、手表都非名贵之物。外界很好奇，除了摄影和高尔夫，你是否还有别的乐趣?

李嘉诚答：人要在工作中发现人生，生活就乐趣无穷。我每天都乐于为股东或基金会付出时间和精力，数十年如一日，我可能是公司“请病假”最少的人之一。看书是我最大的享受，我年纪虽长，每晚仍会阅读不同类型的书籍，很多时候午夜或天亮醒来时，书本搁于胸前或落在身旁。直至今天，这个习惯依然保持不变。

《南方都市报》记者李拉、安小庆问：作为华人首富，是否有计划出传记，分享这一生的宝贵经验?

李嘉诚答：不少好友游说我出版传记，若干年前我也曾在一个月里，每天花三分之一时间与专门小组整理和撰写传记的资料。不过，有一天突然想到这类传记可能会涉及其他不少人，为免对别人

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



有所影响，最后决定把所有资料封存，不再继续。

《南方都市报》记者李拉、安小庆问：你如何评价自己？希望后人如何评价自己？

李嘉诚答：我不会理会这些事，更加不会自我评价。过去到现在，我都问心无愧，也不会认为自己是百分百完人。世上无完人，自己只是尽量用知识和感觉做自己应该做的事。

《南方都市报》记者李拉、安小庆问：如果让你选择墓志铭，你会写什么？

李嘉诚答：如果真的要写墓志铭，我会选择一直支持我每天充满斗志的两句话：建立自我，追求无我。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

我不会去赚最后一个铜板

（按：2013年11月22日，李嘉诚接受《南方周末》记者陈新焱的专访摘要。）

《南方周末》记者陈新焱问：最近你的确在连续出售内地和香港的一些物业和资产，这是作何考虑？

李嘉诚答：用出售物业和资产作为“撤资”的例子，是可笑的。

地产是我们核心业务之一，但集团收租物业所占比例不高，在香港的最佳地段如中区，用作长期收租的写字楼物业总面积约有380万平方英尺（约为40余万平方米——编者注），总市值不少于1300亿港元，包括自用或曾用作总部的华人行、长江集团中心、和记大厦、中环中心和其他重要地段的商场等；内地方面，位于最佳地段的收租物业包括上海、北京如东方广场等亦约有500万平方英尺（约55万平方米——编者注），总市值至少400亿港元，内地香港两地收租物业市值共1700亿港元，此外集团和我私人持有的全部海外收租

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



物业市值只是内地香港两地的千分之五。

然而，与其他大型地产发展商相比，我们无论在国内或国外，所持的收租物业规模都属较小，其他全属于大型住宅发展项目，建成后90%以上会出售，余下商业部分如商场即使留作收租用途，也会在将来时机成熟时出售。酒店及服务式住宅则属长期经营项目，但中间亦会出售。一切地产买卖都是正常商业行为。

没有“撤资”的事，日后出售业务也都跟“撤资”没有关系。如果我真要“撤资”，那么最容易的就是“迁册”（香港人将公司迁移注册地称为“迁册”——编者注）。我一定不会“迁册”，长和系永远不会离开香港。不过规模的大小是另一回事，主要看情况而定，我有百分之百的责任保护股东的利益。

作为一家国际性综合企业和负责任的上市公司，对经济发展循环及业务回报条件常常要带高度警觉思维，灵活调整是很正常和重要的运作。否则，如果你是投资者，也不会投资一家对股东不负责的公司吧。

《南方周末》记者陈新焱问：如果股东利益和国家的情况出现分歧呢？

李嘉诚答：不会有什么分歧。现在中国十八届三中全会决定经济更开放，我这么爱自己的国家，一定会留意经济怎样改革，农民生活因土地变成资产而改善，还有国企盈利上缴30%以改善人民生活，这些绝对是好事。国家鼓励企业到外地投资，我在外国投资方面算是走前一点，可以说成功吧！

《南方周末》记者陈新焱问：以前你在香港一直备受尊敬，被誉为“超人”，但现在被抨击为魔鬼、万恶的资本家，说你垄断了

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

香港经济。在你看来，香港人对你为什么会有这样的变化？

李嘉诚答：树大招风是盛名的代价。

贫富悬殊是世界大趋势，普罗大众面对的环境越来越艰难。以现今很多已发展或发展中国家城市同样面对的贫富悬殊情况来看，在一个地方投资所占比重越大，被抨击的机会便越高。

我们因为在香港投资较大，引来抨击。

二三十年前我已预见香港这个情况，不是我聪明，而是香港只有700万人口，我做这么多生意……有一次记者招待会，有记者问我会否“撤资”，问我为什么不多在香港投资经营零售事业，我说，以零售业来说，集团在香港零售店铺有682间，全球共有12000间，就算在香港只增加10%店铺，香港可以容纳吗？

香港市场已无法容纳更多，因此，集团多年来已尽量控制。30年前，集团的香港员工有3万多，外国的则只有一半；现在全球26万多名员工，香港仍维持3万多，相差7倍。

1979年我收购和记黄埔之前，它在香港以外的地方是零投资。因为知道这个情况（香港市场有限），我不断到外国投资，今天证明我的做法是对的，如果集中在香港投资，根本是蠢事！

和黄的香港业务占全球投资比例约15%，长实在香港的投资占全球的约三分之一，如果地产做得少一点，比例会更小。

其实集团在外国赚取的盈利亦会惠及香港股东，在时机适合之下将某些资产上市或出售，所得利润将令股东受惠。

《南方周末》记者陈新焱问：你说普罗大众的日子越来越难，以前你也曾经说过企业家最大的挑战是帮助建立社会。企业家要如何帮助社会？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



李嘉诚答：全世界都有这个现象（贫富分化），并非香港独有，内地也有。与10年前相比，欧美大众今日的收入和购买能力，原则上也没有太大的改善。

企业家的挑战是帮助建立社会，这需要国家和人民一起尽心尽力地去做。

我认为提供免费午餐难以解决贫富悬殊问题，唯有为年轻一代提供良好的教育，提高普罗大众的就业条件和机会，脱离跨代贫穷。多年来我不止一次表示不介意政府合理地增加商业税，以支持长远的发展。

《南方周末》记者陈新焱问：我们在此前的采访报道中曾说到，香港社会近年发生了很大的变化，比如仇富情绪增加等等。你怎么看待香港的未来？香港要如何面对这些变化？

李嘉诚答：香港有其弱势：缺乏天然资源，90%以上的工业北移内地，贫富悬殊情况更难改变。

如果政府没有前瞻政策，以为解决现在就是解决未来，这是非常狭窄的想法。

政府需要考虑如何投资未来，如果不为年轻人提供更好的就业机会，贫富悬殊与社会情绪恶化只会持续下去。

福利化社会是否适用香港？关键是我们要有选择，要大家扶贫，也要自愿，只能引导。我相信，香港人一向热心于慈善，乐意助人，对我来说，帮助低收入人士是义不容辞的事，但如果政府政策错误，不能解决社会缺乏上进机会的问题，只向有能力的人开刀，这是错误的。香港人都想创富，政府的角色应该要令人人有创富的机会，而不是等待“打救”。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

这就要维持良好的法治制度，政府不能选择性地行使权力。

香港拥有不少有竞争力的核心价值：自由开放的市场，重视法治和原则。这些“社会操作系统”来之不易，需要时间孕育，但如果管治失当，也可以一夜之间荡然无存。

《南方周末》记者陈新焱问：你是否会离开香港？

李嘉诚答：我深爱自己的国家和民族，家在香港。对我来说，长和系的基地在香港，我绝不会迁册。

作为负责任的国际企业主持人，经营业务不能铤而走险，一切必须以股东利益为大前提。我每天都会检讨集团的投资和营运策略，生意规模大小会随着业务所在地区或国家的政治和经济状况而作出决定。

香港很难再扩展，原本曾想出售百佳，后来因价格不理想及发现有更好的构思，所以叫停。

在香港坚持不迁册，但希望跟别人一样，生活在一个公平公正的环境。

有时候我庆幸自己并未当官。

《南方周末》记者陈新焱问：在过往60多年经营中，你如何处理与政治的关系？与政治打交道时你的原则是什么？

李嘉诚答：我不是聪明的人。

如果政治问题真的冲着自己而来，担忧也没用。

我没有参与政治，但我关心政治，政治跟经济根本是手和脚的关系，假如两者背道而驰，是难以处理的。

我希望政治和经济好，让人民富国家强。我曾经说过，讲真话，做实事，有贡献。我的基金会不停地做公益事业。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



我并非万能，无法预测政治变化，也绝对没法影响政治，我只能以我的智慧做出对股东有利的事。

《南方周末》记者陈新焱问：你近年的投资，为什么多选择在欧美那些成熟的市场经济国家？

李嘉诚答：一定选择有公平法律的国家，我们在一些国家经营30多年，政府并没有因为我是外国投资者而出现不公平的对待。

世界上的投资机会和选择，实在令我们应接不暇；集团可以挑选有法治、政策公平的环境投资。

《南方周末》记者陈新焱问：你曾经说过，财富的增加到了一个程度，便不会带来更多安全感。但如果财富继续增加，是否带来不安全感？

李嘉诚答：不会。

《南方周末》记者陈新焱问：这是你最艰难的时候吗？

李嘉诚答：不是。

即使是最艰难的日子，我也充满信心。

我在外国赚到钱，拿回中国，有什么不好？

《南方周末》记者陈新焱问：财富对你意味着什么？你曾经表达过对内心的高贵的向往。

李嘉诚答：多年前的一个晚上，我辗转反侧，难以入寐，内心萦绕着很多问题。思潮起伏，结果直至凌晨，直到一个答案涌上心头，令我豁然开朗：我顿悟了把基金会视作我第三个儿子的道理，这样我会全心全意爱护他，给他分配财产，使他获得所需资源落实一切公益项目，把我的心愿永远延续下去。

在财富要代代相传的传统观念中，将基金会视为自己的孩子，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

可以鼓励传承，期望这种想法能在中国人社会扩大和延续。

基金会并不向外募捐，捐款人只有我一人，资金的大部分是基金会现有已投资项目的固定收入，另有部分是来自我个人从香港和外国投资所获收入、缴完税后再注入的。我订明基金会所有收益，绝不惠及本人、家族或董事等等，也就是说他们都不能从中获得收入。

基金会已拥有我三分之一的资产，至今我已捐出145亿港元，如有良好的项目，将不断地继续支持，希望能对我们民族有贡献。2013年，基金会在内地及香港已捐付及承诺之数目达40亿港元，是历来最高的一年。

虽然我在全球不少国家经营业务，大部分收入都从外国赚取而来，每一分毫都是税后才注入（基金会）的。但我规定基金会80%以上的捐款用于大中华地区，不超过20%的用在海外。我在外国赚到钱，拿回中国，有什么不好？

《南方周末》记者陈新焱问：对于基金会，你不仅出钱，还出力，这是为什么？

李嘉诚答：我对赚钱的重视程度不及捐钱。

身为中国人，回想起我生长于抗日战争期间，国家被侵略，面对贫病、失学，于是发誓要终我一生，让基金会拥有旺盛的生命，有能力继续为国家、民族作出贡献，这就是对我最大的回报。

我视教育、医疗和公益慈善是终生不渝的事业。基金会主要做两大范畴：教育、医疗。在内地，我们有很多个项目在不同地方做了十多年，现在仍继续做，我们守信重诺，承诺的捐款均100%如期或提前捐付。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



除了捐钱，也亲力亲为，投入不少时间心血，使得来之不易的金钱用得其所，令项目受助人受惠最大，能如此，是我最大的快乐。

我喜欢简单生活，我追求的是付出个人力量，协助社会进步。有能力从事公益事业，是一种福分，从中能够得到真正的快乐；有能力的人，要为人类谋幸福，这是“任务”。

如果是为对国家民族和人类有益的事，即使卑躬屈膝我也在所不辞；但若是为个人名利或公司利益，我绝对不会这样做。也以捐建汕头大学为例，成立至今30多年来，我坦然面对任何困难甚至是忍受屈辱，对汕大也不离不弃。

《南方周末》记者陈新焱问：你是重视声誉的人，做慈善是否求名声？

李嘉诚答：我不理别人怎么说，我的决心就是继续做下去。

投入公益慈善事业是我终生职志，绝不求名利。在汕大，即使基建、设备90%款项由我支付，任何一个角落也找不到“李嘉诚”三个字，我捐建汕大只想做出成绩。

很久以前捐款支持潮州两所大型医院，市政府领导曾游说写上我的名字，我不肯。他们于是建议写上我父亲名字，我也不肯，我回答说：先人如果有知，父亲一定认同我的做法；如果并不知道，那么写也没有意义。而且我更说笑，如果真的写上父亲的名字，将来拆掉更不好。

《南方周末》记者陈新焱问：你投资了包括Facebook（脸书）在内的许多高科技企业。你已经85岁了，怎么投资高科技？

李嘉诚答：85岁，就不能爱科技吗？我对新科技深感兴趣，令

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

我的心境年轻化。

18世纪工业革命由英国开始；21世纪则是科技革命，不少行业包括国防工业、农业、水利、能源、医疗、生命科技、电讯、互联网等均有突破性的发展，投资机会数之不尽，应接不暇。

我喜欢新科技，私人参与投资的科技公司有60家，也越来越相信“知识改变命运”。有一项关于农业的项目，一样的土壤、一样的水源，不改农作物的基因，可以增加三分之一的产量，若这不是新科技，那是什么？现在已证明这项新科技是成功的，并在国内进行试验。

我非常喜欢看书，追求最新的科技知识。我非常留意与自己从事行业有关的新信息和发展转变，无论做什么生意，你一定要喜欢它和爱它，这样才有进步。

《南方周末》记者陈新焱问：但是高科技有时也会对现实经济世界中的人带来伤害。在你心里，如何平衡新科技带来的伤害？

李嘉诚答：对，新科技机器或仪器可替代工人，速度快，生产力增加。和黄在鹿特丹港的自动化率是90%，在西班牙是60%，在香港是20％。

如果通过教育提升工人的知识，他便能操控这些仪器，科技加速，就是另一革命的开始。

早前我应广东省粤东侨博会的邀请，以潮州话录制了一段话，其中提到：科技主导未来，大家都知道，智能机械化的速度将超乎我们的想象，滥竽充数不再，“老牛挤奶”的时代不再，捍卫未来的最好方法，就是投资教育和推动教育改革，让我们的下一代永远永远告别落后、参与未来，是有能力者共同的任务。实在是我真

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



挚、充满感情的话。

如果可以重新开始，我可能考虑参政。

《南方周末》记者陈新焱问：你这一生经历很多，到现在还在勤奋工作，是什么支撑你的一生？

李嘉诚答：我12岁因战乱来到香港，一直好好地做自己应做的事。假如我没有正确的人生观，便无法活到现在。

《南方周末》记者陈新焱问：什么是正确的人生观？

李嘉诚答：走正路，有理想，作为中国人，对自己民族作出贡献。有理想地做生意，有理想地做自己。

《南方周末》记者陈新焱问：你内心最重要的是什么？

李嘉诚答：建立自我，追求无我。

可以站得牢，挺得腰。

有人问我这么忙碌，为什么仍然那么精神？除了运动，我内心安稳，精神没有困扰，自己没有特别的要求，做对人类和民族好的事，便感到开心。

《南方周末》记者陈新焱问：有没有退休计划？

李嘉诚答：没有。

世界波动很大……但我已做好退休准备，大儿子Victor（李泽钜）随时可以接棒，很多同事跟随我工作很多年，我没有担心。

《南方周末》记者陈新焱问：你如何评判自己对香港的贡献？

李嘉诚答：不要问这些问题，我仍然很活跃，对未来充满期盼。

《南方周末》记者陈新焱问：85岁回首过去，你觉得自己做得好与不好的地方有哪些？如果从头开始，会有哪些变化？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

李嘉诚答：我一生勤奋，不停地抢学问，面对不开心的事仍然保持愉快心境，因而此生无憾，生活简单而有规律，拥有的资产一分一毫均从正途而来；即使有容易赚钱的机会，但对有些行业也坚决不参与。遗憾的事是不早点成立基金会。

我自问无论如何努力，仍发现没有一个人能解决所有问题；如果可以重新开始，我可能会考虑选择参政（笑）。

我只是尽量用知识和感觉做自己应该做的事。

《南方周末》记者陈新焱问：你在内地开展对癌症病人提供临终关怀项目，你怎么看待生命的终结？

李嘉诚答：内地喜欢做这类服务的人并不多（因为病人会去世），反而其他如儿童项目较多人喜欢做，因为回报高。

一个非常冷的冬天，一个朋友患肿瘤，进了私家医院，我探望他，他看见我非常高兴，双手拉着我的双手，要我坐在床边；朋友后来睡着，拉着我的双手也没有放开。我心里想，这个朋友很富有，得到很好的医疗照顾，但因肿瘤而痛楚不已。内地贫穷的癌症病人没钱接受治疗，生活怎样过？于是立即想到开展宁养服务，我不喜欢“临终关怀”，改为“宁养服务”。

汕头大学医学院设立第一家宁养院。我告诉所有宁养院的负责人，现在使用的药可帮助病人减少80%的痛楚，假如新药可帮助病人减少90%痛楚，即使价格贵一倍，他们也不用问我，立即转用新药。能够帮助贫困病人减轻痛楚，实在是有意义的事。宁养计划已做了10多年，在内地及香港至今已有42所宁养院。日后若国家愿意做这类的事，我可以停下来；否则，虽然没有回报，我还是会继续支持这类服务。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



我常常鼓励宁养服务的医护人员，我说不知道这个世界是否有地狱，如果有，癌病病人的痛楚程度是最高的，有人甚至撞木头来转移痛苦，很凄凉。汕大医学院作为第一家宁养院，全国宁养服务的全部费用由我支持，每年的资助金额会增加，两三年内，每年捐款要增至1亿元。

《南方周末》记者陈新焱问：你害怕死亡吗？

李嘉诚答：我不惧怕死亡。假如我是一盏灯，能够照着一条路，还有留下有生命的基金会，只有政治可以破坏它，因为不是我所能控制，不然没有人可以破坏这个基金会，我的儿孙及董事不能从基金会得到任何利益。

《南方周末》记者陈新焱问：我们注意到，你今天一直都非常平静，据说平常你也是这样。你会因为什么而激动、伤心、生气、兴奋吗？

李嘉诚答：我一直都很冷静。如果认识儒、释、道的精粹，便会明白人生很短，不应浪费时间去理会这些事情，应从正途去做对的事，例如基金会的工作每天都在进步中，每天都有成果，像在荒芜之地，种下大树，让后人有收获，这是很高兴的事。

我一生希望成为一个有价值的国民，拥有有价值的人生。

《南方周末》记者陈新焱问：百年之后，你希望后人如何评价？

李嘉诚答：不会想这些事情，更加不会自我评价。

从过去到现在，我都是问心无愧。世界没有完人，我只是尽量用知识和感觉做自己应该做的事。

如果真的要写墓志铭，我会选择一直支持我每天充满斗志的两句话：建立自我，追求无我。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

做一个有价值的国民

（按：2013年11月22日，李嘉诚接受《南方人物周刊》记者张欢、徐列的专访摘要）

“撤资”是一个大笑话

《南方人物周刊》记者张欢、徐列问： 最近媒体报道了两则关于您的消息，引起社会关注，一是出售上海、广州超过百亿元的商业物业；二是出售香港资产，从香港撤资，将半数资产移师欧洲，对这两则新闻您有何回应？

李嘉诚答： 我感觉在经济全球化的大环境下，“撤资”这两个字是用来打击商界、扣人帽子的一种说法，不合时宜，对政府和营商者都是不健康的。

今年，长和系投资于香港的新基建项目（货柜码头）金额40亿港元，而投资于海外（新西兰及荷兰）基建项目总额则为130亿港元，实际动用资金80亿港元，仅占长和系全年总毛收入4300亿港元

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



的不足2%，可说微不足道，因此外间认为我们撤资，是以讹传讹，绝非事实。“撤资”是天方夜谭的笑话。

至于地产以外，过去一二十年，在我们出售的业务中，有获利逾千亿港元，也有接近千亿元的，而超过百亿元的亦不少，有时在某国家出售业务后，如有新机会又再重新加大投资，当地亦视为平常事，绝无引起任何传言。企业按照法律经营，赚得盈利后再投资其他任何地区，或因经营不善亏损、业务回报低或前景欠佳而退出，均属纯商业决定。高卖低买本来就是正常的商业行为，但就全世界而言，从来没有批评过我们撤资，唯独香港传言不断，令人遗憾。

作为一家国际性综合企业和负责任的上市公司，对经济发展循环及业务回报条件常常要带高度警觉思维，灵活调整是很正常和重要的运作；否则，如果你是投资者，也不会投资一间对股东不负责的公司吧。

《南方人物周刊》记者张欢、徐列问：是否真如外界所说，您会将投资重心转向欧洲市场？是否仍会坚持“永不迁册”？

李嘉诚答：我深爱自己的国家和民族，家在香港。对我来说，长和系的基地在香港，我绝不会迁册。

世界上的投资机会和选择，实在令我们应接不暇；集团可以挑选有法治、政策公平的环境投资；在政策不公平、营商环境不佳、政府选择性行使权力之下，投资意欲便一定相对下降。

《南方人物周刊》记者张欢、徐列问：外界都很好奇，您的这种投资决定在多大程度上是基于商业判断，多大程度上基于政治分析？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

李嘉诚答：我并非万能，无法预测政治变化，也绝对没法影响政治，我只能以我的智慧作出对股东有利的事，因为股东对我是非常信任。

《南方人物周刊》记者张欢、徐列问：如果您的决定是基于商业判断，那么请问您怎么看待中国内地的市场，在长江的投资计划中，内地市场占据一个什么样的位置？您的投资重点是哪些领域？您是否信奉“不要把所有鸡蛋都放到同一个篮子”的信条？

李嘉诚答：我爱国家，不过，作为综合国际企业的负责人，为了股东利益，也需要以回报为考虑要素，寻找具发展潜力的投资机会。

中国的经济体，潜藏很多投资机会；新的自由贸易区更开放、更少限制的政策，将创造更多有利于投资的条件，给愿意参与者带来极多的机会，监管政策如有任何拆墙松绑，经济就会百花齐放，我对国家的经济发展前景充满信心，以及对国家前途充满希望。

我们在世界52个国家都有投资和营运，除了香港与内地和亚洲区外，还遍及澳洲、中东、欧洲、北美和中南美洲。旗下业务主要包括基建、零售、能源、电讯、地产、酒店及货柜码头等。不同地区的经济与不同行业的表现各有其循环起伏，有助集团平衡营运风险。

《南方人物周刊》记者张欢、徐列问：您最近大手笔投资欧洲市场，众所周知，欧元区经济目前很不景气，甚至屡次遭遇崩盘的风险，您看好的理由是什么？欧元现在面临系统性崩溃的风险，您如何应对？

李嘉诚答：最近集团在欧洲市场的投资其实是微不足道的。欧

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



元区经济的好坏不能一概而论，好的机会仍然很多。

《南方人物周刊》记者张欢、徐列问：您对国内目前的经济形势，特别是楼市走向持何种看法？怎么看待房价上涨和地价问题？

李嘉诚答：内地房地产过去两三年持续上涨，往往以高于市值的价格也无法投得土地。按国家GDP现时每年约7.5%的增长计，一个普通家庭收入增加后，购买房子是顺理成章的事，加上开始放宽一孩政策，这对物业市场会造成很大的需求，因此，我对内地地产市场仍然乐观。

我每天都留意内地经济变迁、国民收入变化、教育发展情况。以每年计，内地大学毕业生超过600万名，往外国深造者逾25万人。其中读硕士、博士学位的比例亦高于很多国家。在外的中国留学生肯努力学习，回国后能为国家带来创新机遇，中国未来新科技发展的百分比将越来越高，GDP持续增长。

中国政府致力改善民生，支持教育政策，将令各行各业都得到良好的发展，有能力应对骤变环境，国家将更富强。

诚信是管理者的首要元素

《南方人物周刊》记者张欢、徐列问：透过维港投资，高科技投资已经成为您的标签，外界很难想象一位80多岁的香港企业家会一直保持如此高的命中率，您怎么挑选高科技企业？哪些因素会打动您？

李嘉诚答：85岁，就不能爱科技吗？我对新科技深感兴趣，令我的心境年轻化。

我非常喜欢看书，追求最新的科技知识。（谈到除了Apple和三星Android，将来会出现第三个新系统）我非常留意与自己从事行业

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

有关的新信息和发展转变，无论做什么生意，你一定要喜欢它和爱它，这样才有进步。开会的时候，我讲求效率，集团所有业务的数据、现况、前景、问题等都清楚知道。

18世纪工业革命由英国开始；21世纪则是科技革命，不少行业包括国防工业、农业、水利、能源、医疗、生命科技、电讯、互联网等均有突破性的发展，投资机会数之不尽，应接不暇。

我喜欢新科技，私人参与投资的科技公司有60家公司，也越来越相信“知识改变命运”。我投资高科技的原则是重视大数据，讲求颠覆性革新。公司有不少人才，各有各长，专业小组每天留意全球新技术的发展趋势。

每一天，这个世界都有很多人在思考如何解决问题，所以好的企业不难找，有时我反而会问，为何命中率不可再高些?

爱因斯坦有句名言，“我成功并非因为我聪明，而是我花了更多时间去思考问题。”今天，只要你想到如何解决难题，你就是天才!

我经营业务有自己的理想，也有很大的理想去做基金会，因为金钱来得不易。不过，有几个行业即使容易赚钱，我也一定不做。军火我不会做，还有的……不能讲。你明我明，大家都明白!

《南方人物周刊》记者张欢、徐列问：李泽钜先生常年负责海外工作，分家完成后长和系的决定，多大程度上是您的判断，多大程度上是李泽钜先生的决定?你们是如何下这个判断的?

李嘉诚答：Victor（李泽钜）在集团工作差不多30年，一直参与所有业务的运作，了解比我还要多，也建立了很多对集团有利的事业，例如基建这一项，他是最重要的领导，成绩斐然。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



我们对集团发展大方向的想法是一致的，不会超越“守中有攻，攻中有守”的原则。

同时，集团的执行董事忠心耿耿，各展所能，与全球超过26万名员工尽心尽力工作，为公司现在和未来谋求更好的发展。

我原本打算早一点退休，现在不少经济环境是无法预料的。但假如要在几小时后把公司完全交给Victor（李泽钜），相信他与所有同事可以好好地继续经营，所以我不担心，而且每间公司均设有董事会，管理架构、会计制度，此外我们也十分重视监察与制衡（check and balance），错也不会错得太多。

政治和经济是手和脚的关系。

《南方人物周刊》记者张欢、徐列问：对于刚闭幕的十八届三中全会，您对公告有何评价？

李嘉诚答：改革方向肯定令人鼓舞，新的自由贸易区将创造更多有利投资的条件，中国潜藏很多机会，我对国家的经济发展前景充满希望。常言道，“落实在细节”，一切要看执行，但作为中国人，我无论过去、现在及将来，都是对民族的未来心存永恒的期盼。

我极度关注国家发展，也十分高兴看到国家经济进一步改革开放，市场经济将更广阔灵活；此外，提高国企盈利上缴百分比至30%以改善民生，是一项很好的政策；组织架构的精简，将令政府能灵活地作出决策，应付任何骤变的重大事情。

以市场经济为根基，其中提出让广大农民共同分享现代化成果和赋予农民更大财产权利，缩减城乡差距，这对中国未来持续发展实有深远意义。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

《南方人物周刊》记者张欢、徐列问：您怎么看待这次会议将会给中国大陆以及香港经济带来的影响?

李嘉诚答：方向非常好，其中有很多令人鼓舞的改革。

《南方人物周刊》记者张欢、徐列问：对于实现“中国梦”，您如何看?

李嘉诚答：在2001年，有一个晚上，我做了一个好梦，在我们祖国的土地上，辽阔的沙漠有良好的道路，干旱的地区有充足的水源和肥沃的土地，各地的天然资源得到很大的发挥，人口密集的城市有舒适的生活环境，风和日丽，商机繁荣，来自不同民族的人一起和睦健康快乐地共处。

我的好梦，就是我们的民族，每一个国民，世世代代能在尊严、自由和快乐中，活出生命精彩。

《南方人物周刊》记者张欢、徐列问：您觉得香港还有什么问题要面对?

李嘉诚答：香港过去很多年，是“以法治港”。我希望一定好好地保留（良好的法治制度），不要“人治”，不要选择性地行使权力。

《南方人物周刊》记者张欢、徐列问：您处理政商关系的原则是什么?

李嘉诚答：我并没有参与政治，但我关心政治，政治跟经济根本是手和脚的关系，假如两者背道而驰，难以处理的。我当然希望好的政治和经济政策，让人民富国家强。我曾经说过，讲真话，做实事，有贡献，我的基金会是不停地做公益事业。

《南方人物周刊》记者张欢、徐列问：这几年内地有些商人因

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



顾虑，在商言商，不谈国事，你怎样看商人要不要关心政治、谈论国事?

李嘉诚答：我不是聪明的人（笑）。你提到的是明哲保身，不过如果政治问题真的冲着自己而来，担忧也没用。

有能力的人，要为人类谋幸福。

《南方人物周刊》记者张欢、徐列问：近几年内地的一些官方慈善机构诸如中国红十字会等接连爆发丑闻，引发了社会公众对慈善捐赠的一些负面影响，包括对捐赠透明度、捐赠流向及使用等的质疑。作为创立至今已经超过30年的基金会，李嘉诚基金会靠什么来保持信誉？您认为慈善机构的运作最重要的是什么?

李嘉诚答：基金会并不向外募捐，捐款人只有我一人，资金的大部分是基金会现有已投资项目的固定收入，另有部分是来自我个人从香港和外国缴税后的收入。

我们守信重诺，承诺的捐款均100%如期或提前捐付，当然与我们合作的伙伴也要重言诺，很幸运多年以来，我们的捐款最后绝大多数都得到理想的效果。

基金会设有具规模的董事会、独立的财政及监管制度，各项目都有不同专业人士参与，保持基金会的信誉。

我订明基金会所有收益，绝不惠及本人、家族或董事等等。

《南方人物周刊》记者张欢、徐列问：您在慈善事业上投入无数，与很多人只是捐钱不同，很多时候，您都是亲力亲为，您为何要这样做?

李嘉诚答：我视教育、医疗和公益慈善为终生不渝的事业，除了捐钱，也亲力亲为，投入不少时间心血，使得来不易的金钱用得

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

其所，令项目受助人最大受惠，能如此，是我最大的快乐。

身为中国人，回想起我生长于抗日战争期间，国家被侵略，面对贫病、失学，于是发心终我一生，让基金会拥有旺盛的生命，有能力继续为国家、民族作出贡献，这就是我最大的回报。

我喜欢简单生活，我追求的是付出个人力量，协助社会进步。有能力从事公益事业，是一种福分，从中能够得到真正的快乐。有能力的人，要为人类谋幸福，这是任务。

《南方人物周刊》记者张欢、徐列问：李嘉诚基金会被您称作“第三个儿子”，您是如何参与其中的？具体来说，除了出资，您会分配多少时间，做哪些具体的工作？如果基金会需要您去站台，哪些场合您会出席？您会为“第三个儿子”求人么？

李嘉诚答：基金会承受我三分之一的财产，长期推动奉献文化，希望可以作为示范模式，鼓励社会上更多有能力的人这样做，亦冀能带来更多政府配套资源及政策。

我对基金会事务亲力亲为，有时甚至废寝忘餐。

无论什么时候，只要基金会的项目有需要，我也尽可能出席交流和分享活动。

为基金会项目而求助于人的情况时常会有，出发点无非是希望尽量提高项目的效益，有效果地帮助更多有需要的人。

如果是为对国家民族和人类有益的事，即使卑躬屈膝我也在所不辞，但若是为个人名利或公司利益，我绝对不会这样做。

《南方人物周刊》记者张欢、徐列问：您在事业或公益上引起别人非议时，会影响您的情绪吗？

李嘉诚答：如果认识儒、释、道的精粹，便会明白人生很短，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



不应浪费时间去理会这些事情，应从正途去做对的事，例如基金会的工作每天都在进步中，每天都有成果，像在荒芜之地，种下大树，让后人有收获，这是蛮高兴的事。

建立自我，追求无我。

《南方人物周刊》记者张欢、徐列问： 您曾经说过，衡量财富的准则，在于“内心的富贵”，您觉得自己现在已经达到了吗？

李嘉诚答： 50年代末期，我的经济环境转好，事业发展顺利，如日初升，拥有足够一生享用的财富，却不快乐，反问自己这样的富贵是否快乐；后来在一个辗转反侧的凌晨，找到了正面答案：金钱用得其所，就是“内心的富贵”。所以，我的内心，一日比一日富贵。

《南方人物周刊》记者张欢、徐列问： 您今年已经85岁，回首过去，您觉得自己做得好的地方有哪些？是否也有做得不好的地方？如果有，您认为是什么？

李嘉诚答： 我自问无论如何努力，仍发现没有一个人能解决所有问题；如果可以重新开始，我可能会考虑选择参政。

我一生勤奋， 面对不开心的事仍然保持愉快心境，因我此生无憾，生活简单而有规律，拥有的资产一分一毫均从正途而来；即使有容易赚钱的机会，但对几个有疑问的行业也坚决不参与。

遗憾的事是没有早点成立基金会。

世上无完人，一个人即使做到99.9%的好，只要有0.1%误会的瑕疵，只要他是名人，也会遭到严厉的攻击。

《南方人物周刊》记者张欢、徐列问： 您出现在世人面前总是非常简朴，眼镜、手表都非名贵之物，对于您来说“工作的意义是

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

否就是工作”，我们很好奇，除了摄影和高尔夫，您还有别的乐趣么？分家之后，您有多少业余时间？您是如何安排的？

李嘉诚答：人要在工作中发现人生，生活就乐趣无穷。

我每天都乐于为股东或基金会付出时间和精力，数十年如一日，（说笑语气）我可能是公司“请病假”最少的人之一。

最大的乐趣是为公司打造良好的基础，也令从事公益事业的基金会资产不断膨胀，赋予其生命，这一切都会令我每晚笑着入梦。

看书是我最大的享受，我年纪虽长，每晚仍会阅读不同类型的书籍，很多时候午夜或天亮醒来时，书本搁于胸前或落在身旁，直至今天，这个习惯依然保持不变。

《南方人物周刊》记者张欢、徐列问：您的人生观是什么？

李嘉诚答：第一，走一条正路去求理想。第二，作为中国人，要做对自己民族有贡献的人。在国内很多大学捐建的建筑，我都坚持不肯写上自己的名字。汕头大学，90%的建筑都是我捐款，我唯一要求是不要写上我的名字。

《南方人物周刊》记者张欢、徐列问：您曾说过永不退休，现有退休计划吗？

李嘉诚答：没有。但希望跟别人一样，生活在一个公平公正的环境里。

《南方人物周刊》记者张欢、徐列问：您觉得儿子在商业才能上哪一点比您强？

李嘉诚答：坦白来说，他跟我年轻的时候一样，我年轻时不喜欢应酬。Victor不喜欢的程度比我更甚。他是好丈夫、好父亲，有空的时候都是跟家人过着正常的家庭生活。Victor做事认真，工作努

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



力，对公司业务情况绝对清楚，心思细密，财政保守，跟公司同事关系非常好。（问：他在商业方面的判断？）因为他了解外在环境情况，可以作出正确的判断。（问：哪方面比您强？）至少他英文程度比我好，他的爸爸比我的好。（笑）但并不是我的爸爸不好，是因为战争。

《南方人物周刊》记者张欢、徐列问：另一个儿子呢？

李嘉诚答：两个儿子都聪明，但性格不同，我非常爱他们。大儿子Victor循规蹈矩，工作认真，不偷懒；小儿子Richard也聪明，很灵活，虽然喜欢玩，但认真做自己的事业，这几年他的事业有大改变，让我安心不少。

《南方人物周刊》记者张欢、徐列问：您恐惧死亡吗？

李嘉诚答：我不惧怕死亡，为什么呢？假如我是一盏灯，能够照耀一条路，还留下有生命的基金会，没有人可以破坏这个基金会，我一代代的儿孙及基金会的同仁，他们就是服务，而不能从基金会得到任何利益。这个基金会拥有自己的资产，足够让它继续做过去和现在进行的公益事业。

《南方人物周刊》记者张欢、徐列问：您希望百年之后，后人如何评价您？

李嘉诚答：不会想这些事情。我一生希望，成为一个有价值的国民，拥有有价值的人生。

《南方人物周刊》记者张欢、徐列问：如果让您选择墓志铭，您会说什么？

李嘉诚答：如果真的要写墓志铭，我会选择一直支持我每天充满斗志的一句话：建立自我，追求无我。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

"撤资"是一个大笑话

（按：2013年11月22日，李嘉诚接受《南方日报》记者李强、林亚茗的专访摘要）

谈"撤资"传言

《南方日报》记者李强、林亚茗问：李先生，今年您的集团出售了上海、广州超过百亿元的商业物业，以及香港部分资产，还曾经洽谈过转让百佳超市项目。由此，关于"长和系"要从中国内地及香港撤资的传言沸沸扬扬。

李嘉诚答：回答这个问题的确最为重要。我想用数字说话："长和系"去年毛收入约4300亿港元，而本年度投资海外（新西兰和荷兰）两个基建项目动用的资金只有80亿，所占比例不足2%；而我们在香港货柜码头项目的投资已经有40亿港元。这怎么能说是"长和系"撤资？真是天方夜谭，是一个大笑话！

集团在50多个国家和地区有业务，不管是在香港、内地还是外

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



国，如果有价钱合理的地会继续买，也可能会卖掉一些资产，或将资产上市，这都是正常的商业行为。百佳超市后来不卖了，也是因为价格不合适，以及有更好的打算。

《南方日报》记者李强、林亚茗问：您觉得为什么“撤资”传言愈传愈盛？

李嘉诚答：我对这种传闻感到非常奇怪。最开头这样说的人也许是想挑起事端，而其他人不了解情况，跟着说而已。但是这样说对政府和营商者都是不健康的。

“长和系”在新加坡经营几十年了，赚过不少钱，与当地各界关系非常融洽。但过去两年多，我们没有买到价格合适的土地，现时手持可供发展的土地很少，可以现卖的商住单位也仅剩1%，并且没有收租的物业。但是新加坡也没有人因此说我“撤资”。

《南方日报》记者李强、林亚茗问：“长和系”今年在香港出售的物业特别引人注目。

李嘉诚答：大型住宅类的地产项目是我们的核心业务，项目建成后90%以上是出售的。实际上，今年到目前为止，我们在香港卖楼只得40亿港元，是近13年来最少的一年，仅为过去两年年销售额的15%左右。其中包括这两天被媒体炒得火热的太平山顶物业，出售金额其实非常少。今年在港的业务紧缩了，主要是因为政府批出的楼花额度不多，我们在与香港政府协调，希望可以加大额度。

再说，“长和系”在香港还拥有不少出租物业，包括长江集团中心、华人行、和记大厦、中环中心等，总面积大约有380万平方尺（1平方米等于9平方尺）；国内包括北京、上海的出租物业，总面积有500万平方尺。这两地出租物业总市值加起来至少1700亿港元，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

这些物业都不会卖。而外国出租物业与之相比，只有0.5%。

《南方日报》记者李强、林亚茗问：您曾说，长江实业与和记黄埔绝不会将注册地迁往别处。现在还是这样吗？

李嘉诚答：是的。我的家在香港，“长和系”的基地在香港，永远不会离开香港。我再强调，即使日后出售业务都只是商业考虑，跟“撤资”没有关系。

《南方日报》记者李强、林亚茗问：过去，大家都称呼您是“超人”，现在却用“垄断”之类的词汇形容您，怎样看待这种现象？

李嘉诚答：贫富悬殊是全球现象。我们在香港投资较大，就容易引来误解。30年前，我已预见香港会出现这个情况。有香港南方报业问我，为什么不多在香港投资零售事业。我说，我们集团在全球有12000间零售店铺，其中香港则只占600多家，如果再增加香港容纳得了吗？集中在香港投资是愚蠢的，所以我们多年前就开始投资海外。

《南方日报》记者李强、林亚茗问：在全球经济环境不景气的形势下，您的经营策略有什么需要特别把握的？

李嘉诚答：作为一家国际性综合企业和负责任的上市公司，必须留意投资国家和地区的政治经济情况变化，对经济发展循环及业务回报条件要抱有高度警觉。

我在1950年开始经营自己的生意，到今天已经60多年，经历过不少风雨。我做生意的原则，一方面是对于债务和贷款问题要非常小心，如履薄冰。长江实业今天的负债比例是4%，和记黄埔是21%，以这么大规模的公司而言属于低比例。另一方面，我在地产

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



经营上步步为营。如果地产价格太高，到老百姓买不起的时候经营就有风险了。我不会冒险去赚最后一个铜板。

《南方日报》记者李强、林亚茗问：有人说，商人不谈国是。您关心中国政治吗？比如中共十八届三中全会的新动向。

李嘉诚答：我虽然是商人，不参与政治，但我爱我的国家，一定是关心政治，因为政治与经济如同手足，必须协调才能发展得好。我很留意内地的经济、国民收入和教育情况，也很关心中共十八届三中全会。我知道，会议确定了经济将更加开放的方针，提出要赋予农民更多财产权利，国有资本收益上缴30%用于改善民生，这绝对都是好事。因此，我对国内地产市场仍然乐观，只要价格合理会继续投资。

《南方日报》记者李强、林亚茗问：您刚刚从陕西参加一个公益项目回来，今年还为基金会的公益项目去过哪些地方？

李嘉诚答： 我6月出席了汕头大学毕业典礼。9月赴以色列，见证以色列理工学院和汕头大学签署合作备忘录，共同创办“广东以色列理工学院”，基金会对此捐资1.3亿美元。

《南方日报》记者李强、林亚茗问：您宣布，把1/3的个人财产捐作公益慈善之用，放入名下的李嘉诚基金会。您是捐这么大笔钱是怎么考虑的？又将如何选择捐助项目呢？

李嘉诚答：我深爱自己的国家和民族，力图做一个值得人们尊重的人。如果没有这个理想，就不会将辛苦赚的钱捐出来做公益事业。基金会主要做两大范畴的项目：教育和医疗。我虽然在全球不少国家和地区经营业务，但我规定基金会80%以上捐款要用于大中华地区，今年的公益捐款就有40亿元。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

我相信，建立自我、追求无我是一种境界，因此做这些不是为了树碑留名。我在家乡捐建医院时，当地领导要我挂上先父的名字。我说，如果父亲天上有知，不挂名也知道我做了好事。

《南方日报》记者李强、林亚茗问：您捐资在广东建设起汕头大学。我们知道，汕大的教育改革曾遇到不少争议，您觉得如今收效如何？

李嘉诚答：我坚信“知识改变命运”。我捐建汕大，想为教育作出贡献，做个样板。

汕大的规模虽然小，但极具生命力。过去7年，超过97%的学生在毕业后第一个月便可以就业。汕大最关键的是在教育改革方面的尝试，如医学院去年毕业的学生，部分既参加了中国的大学科目考试，也参加了美国执业医生的资格考试。这个考试非常艰深，即使美国学生也不是全部能够通过，但汕大的学生全部通过。今年又一批汕大学生也通过了。他们最后一年要到美国念书，李嘉诚基金会也予以资助支持。

当今，科技革命带动世界发展。我喜欢新科技，所投资的科技公司有60家。我看到，中国有数以百万的学生在世界各国深造，我对中华民族的未来充满信心。

《南方日报》记者李强、林亚茗问：在全球经济危机的形势下，普通民众生活艰辛。企业家能够为他们做什么？我们知道，李嘉诚基金会在全国特别是西北，资助几百万个贫困儿童做唇裂、白内障和小肠疝气手术。特别是为贫困癌症患者提供临终关怀服务的“宁养服务”，做这个项目您是如何考虑的？

李嘉诚答：一个很冷的冬天，我一位朋友患癌症，住在私家医

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



院。我去探望他，他看见我非常高兴，拉着我坐在他床边。他后来睡着了，也没有放开我的手。我心想：这个朋友很富有，得到一流的医疗照顾，但到这个时候仍然痛苦不已。而内地贫穷的病人没钱接受治疗，又怎样度过呢？于是想到要去开展宁养服务。

汕头大学医学院设立了第一家宁养院，我鼓励医护人员：如果你们做得成功，我保证会在全国设立数十家宁养院，为贫困癌症患者提供免费宁养服务。

我知道，癌病病人的痛楚程度是最高的。有些人受不了，甚至会以头撞墙，把痛感转移到头上。我告诉宁养项目的负责人，如果现用的药物可帮助病人减少80%的痛楚，那么若有新药可为病人再减少10%的痛楚，即使价格贵一倍，他们也不用问我，可以立即转用新药。现在，在内地及香港至今已有42所宁养院，每年捐款增至1亿元以上，每年受惠者在1万多。

《南方日报》记者李强、林亚茗问： 现在的社会言论较为多元化，即使您在公益上做了那么多事，仍然常常有不同的声音，您是否对此感到困扰？

李嘉诚答： 如果认识儒、释、道的精粹，便会明白人生很短，不应浪费时间去理会这些事，而应做正确的事。我看到基金会的工作每天都在进步，像在荒芜之地种下大树，让后人有收获，这是很高兴的事。

基金会的资金，每一分一毫都是税后才注入的，我心安理得。

《南方日报》记者李强、林亚茗问： 您觉得一个理想的人生是什么样的？

李嘉诚答： 站得牢，挺直腰，走正路，有理想。我不认为自己

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

是百分百的完人，但希望对自己国家和民族作出贡献，成为一个有价值、值得人们尊重的国民。

我个人不惧怕死亡。假如我是一盏灯，能够照亮一条路就好了。而且，我还留下有生命的基金会。这个基金会拥有自己的资产，足以长久地进行公益事业。而我的儿孙，谁都不能从基金会得到任何利益。

《南方日报》记者李强、林亚茗问：您认为一生最难的是什么时候？

李嘉诚答：人生各个阶段都会有难处，但我最难的是日本人侵香港的那些年。父亲病逝，不足15岁的我要挑起照顾母亲和弟妹的重担，当时还得了肺病，病情接近危险阶段。但我还是充满信心，告诉自己：我身为大儿子，要支撑这一家人的生活，还要为了前途“抢学问”。那些年，我除了干活，就是在别人用来生火的废书中找书看，修完中学课程。

直到如今，我每天晚上都要看书，了解新的科技知识及与事业有关的资讯。

《南方日报》记者李强、林亚茗问：您曾说考虑退休，是吗？

李嘉诚答：我已做好退休准备，但目前世界政治和经济局势动荡，我还没有定出具体的退休时间。

《南方日报》记者李强、林亚茗问：将公司业务交给下一代，您有信心吗？

李嘉诚答：我相信Victor（指其长子李泽钜）随时可以接棒。

Victor（李泽钜）大学毕业后，跟我工作快将30年。他对整个集团非常了解，细微之处比我更甚。而且，很多同事跟随我工作很多

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



年，我相信他与同事会好好地继续经营。而每间公司各自均设有董事会、管理架构、会计制度，足以起到监察与制衡的作用。

《南方日报》记者李强、林亚茗问：您觉得儿子和您的风格有何异同?

李嘉诚答：我们有许多相似之处。我年轻时不喜欢应酬，Victor更是如此，我们都不喜欢打领带穿正装。他在家是好丈夫、好父亲，在公司做事认真、心思细密、财政谨慎，跟公司同事关系非常好。至于他比我强的地方，主要是受过良好教育，英文程度比我好。

我两个儿子都是爱国的，但性格不同，我同样爱他们。小儿子Richard（李泽楷）聪明灵活，虽然喜欢玩，但也认真做事。他的事业这几年在改善，让我安心不少。

《南方日报》记者李强、林亚茗问：您最看中和反感人的哪些品质?

李嘉诚答：我重视人与人之间的真诚交往，并且要实事求是，有什么问题要讲求数据，而解决问题要一矢中的，用最直接、最清晰的方法解决问题。我不会认同不诚实和自欺欺人的品质，也不喜欢思维固化、做事死板的性格；对于怒急攻心的人，更加不会认妥协。

《南方日报》记者李强、林亚茗问：您有没有还未完成的中国梦?

李嘉诚答：有。我曾经在一个演讲词中说：“有一天晚上，我做了一个好梦，我们祖国的土地五谷茂盛，连沙漠上都有良好的道路，有充足的水源。人口密集的城市风和日丽，商机繁荣……”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

李嘉诚接受南方报系集团专访

（摘要）

（按：2013年11月22日，由李嘉诚基金会提供）

（一）关于撤资／经济分析

南方报系集团记者问：最近媒体报道了两则消息，引起社会关注，一是出售上海、广州超过百亿元的商业物业；二是出售香港资产，从香港撤资，将半数资产移师欧洲，你对这两则新闻有何回应？

李嘉诚答：“撤资”两字对长和系并不适用。

我感觉在经济全球化的大环境，“撤资”这两个字是用来打击商界、扣人帽子的一种说法，不合时宜，对政府和营商者都是不健康的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



用出售物业和资产作为“撤资”的例子，是可笑的。

地产是我们核心业务之一，集团收租物业所占比例不高，在香港的最佳地段如中区，用作长期收租的写字楼物业总面积约有380万平方呎，总市值不少于1300亿港元，包括自用或曾用作总部的华人行、长江集团中心、和记大厦、中环中心和其他重要高尚地区的商场等；内地方面，位于最佳地段的收租物业包括上海、北京如东方广场等亦约有500万平方呎，总市值至少400亿港元，内地、香港收租物业市值共1700亿港元，至于集团和我私人持有的全部海外收租物业市值只是内地、香港的千分之五。然而，与其他大型地产发展商相比，我们无论在国内或国外，所持的收租物业规模都属较小，其他全属大型住宅发展项目，于建成后90%以上会出售，余下商业部分如商场即使留作收租用途，亦或会于将来时机成熟时出售。酒店及服务式住宅则属长期经营项目，但间中亦会出售。估计2013年，集团在香港的住宅发展项目卖楼收入只及对上两年约15%，主要是等待政府批出预售楼花同意书，而国内则仅较上年增长约15%。一切地产买卖都属正常商业行为。另外，于今年，长和系投资于香港的新基建项目（货柜码头）金额40亿港元，而投资于海外（新西兰及荷兰）两个基建项目总额则为130亿港元，实际动用资金80亿港元，仅占长和系全年总毛收入约4300亿港元（今年年报数字）的不足2%，可说微不足道，因此外间认为我们撤资，是以讹传讹，绝非事实。

再以集团在新加坡投资为例：过去二三十年来，一向与当地政府关系非常融洽，而出售物业总值以百亿元计。过去两年多因地价上涨，在当地买不到合适的土地，现时手持可供发展的土地很少，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

亦已全部发展，只余不多于1%的住宅单位尚未出售，也没持有任何收租物业，却从未被新加坡方面批评我们“撤资”。

至于地产以外，过去一二十年，在我们出售的业务中，有获利逾千亿港元，也有接近千亿元的，而超过百亿元计的亦不少，有时在某国家出售业务后，于有新机会时又再重新加大投资，当地亦视为平常事，绝无引起任何传言。企业按照法律经营，赚得盈利后再投资其他任何地区。或因经营不善亏损、业务回报低或前景欠佳而退出，均属纯商业决定。高卖低买本来就是正常的商业行为，但就全世界而言，从来没有批评过我们撤资，唯独香港传言不断，令人遗憾。

作为一家国际性综合企业和负责任的上市公司，必须留意投资国家的政治经济情况，对经济发展循环及业务回报条件常常要带高度警觉思维，灵活调整是很正常和重要的运作；否则，如果你是投资者，也不会投资一家对股东不负责的公司吧。

大家都知道科技主导未来，经济发展模式会因应出现调整，滥竽充数不再，“老牛挤奶”时代不再，企业要在经济巨轮中持续主动。

观乎全球各国的政府均重视提供更佳的营商环境，因他们知道上市公司和企业在这经济巨轮和股东鞭策的压力下，必须寻找更好的经济和社会资本回报。

和黄的香港业务占全球投资比例约15%，长实在香港的投资占全球的约三分之一，如果地产做得少一点，比例会更小。

香港很难再扩展，原本曾想出售百佳，后来因价格不理想，及发现有更好的构思，所以叫停。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



1979年我收购和记黄埔之前，它在香港以外的地方是零投资，别人以为和黄现在的国际业务是我收购之前留下来的，事实上是由我开始（投资海外）。因为知道这个情况（香港市场有限），我不断到外国投资，今天证明我的做法是对的，如果集中在香港投资，根本是蠢事！

南方报系集团记者问：为什么香港人会对您有这样的变化？

李嘉诚答：只是一两个人开始这样说我而已，很多都是跟风，他们根本不是为了什么事。

对"撤资"感到奇怪，他们这样说是因为要引起别人的注意。

别人说我怎样怎样，一般来说我是不会作出辩论，如果每天都是这样辩来辩去，太疲倦了，不值得。

南方报系集团记者问：对内地地产现状、走势有何点评？

李嘉诚答：没有理由不看好，有恒产者有恒心是传统的观念，中国人口多，对房地产需求大。

内地房地产过去两三年持续上涨，往往以高于市值的价格也无法投得土地。按国家GDP现时每年约7.5%的增长计，一个普通家庭收入增加后，购买房子是顺理成章的事，加上开始放宽一孩政策，也会对物业市场造成很大的需求，因此，我对国内地产市场仍然乐观。

绝对看好内地经济，只要有合理利润，我们会继续投资内地地产市场。至于香港的业务，在合理的环境下也会继续经营，但如果土地价格加上建筑费后，成本高于现有物业的市值，那么我们也不会罔顾市场风险而仍决定买入。

南方报系集团记者问：是否真如外界所说，你会将投资重心转

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

向欧洲市场？是否仍会坚持“永不迁册”？

李嘉诚答：我深爱自己的国家和民族，家在香港。对我来说，长和系的基地在香港，我绝不会迁册。

一定不会“迁册”，长和系永远不会离开香港，不过规模的大小是另一回事，主要看情况而定，我有百分之百的责任要去保护股东的利益。至于日后出售业务，都跟“撤资”没有连带关系。

作为负责任的国际企业主持人，经营业务不能铤而走险，一切必须以股东利益为大前提，我每天都会检讨集团的投资和营运策略，生意规模大小会随着业务所在地区或国家的政治和经济状况而作出决定。以现今很多已发展或发展中国家城市同样面对的贫富悬殊情况来看，在一个地方投资所占比重越大，被抨击的机会便越高。

世界上的投资机会和选择，实在令我们应接不暇；集团可以挑选有法治、政策公平的环境投资；如在政策不公平、营商环境不佳、政府选择性行使权力之下，投资意欲便一定相对下降。

南方报系集团记者问：对于坊间有传闻说的李先生与香港现任政府关系不佳，特首梁振英的楼市政策是向房地产富豪开刀，影响您在香港的投资举措，对此您是否愿意正面响应？

李嘉诚答：健康社会中政府与企业的关系是息息相关。关键是政府的权力要在法治的基础上公平公正地落实执行政策，永远不可选择性行使权力，勿令人对政府的公平性失去信心。

我与香港或各国政府的关系都是建基于此的，不会因个别领导人或官员的变动而受影响，最重要是政策要令商界有信心。

不过，我观察到一个不健康现况在扩散中：“为官难，为民亦

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



不易”，对政府和社会来说都是双损局面，有时候我庆幸自己并非当官，因为为官者要面对如何平衡和解决不同权益的问题，能力不足的一定吃力不讨好，解决问题的方法往往演变成更大的问题。

南方报系集团记者问：你和长江实业一举一动都会成为媒体追逐的焦点，近期对于你对国内部分产业的出售和减持也是引发公众的各种议论，请问出发点和背景是什么？

李嘉诚答：作为一家国际性综合企业和负责任的上市公司，对经济发展循环及业务回报条件常常要带高度警觉思维，灵活调整是很正常和重要的运作；否则，如果你是投资者，也不会投资一间对股东不负责的公司吧，我有责任对集团公司的盛衰荣辱承担应负之责。

观乎全球各国的政府均重视提供更佳的营商环境，因他们知道上市公司和企业在这经济巨轮和股东鞭策的压力下，必须寻找更好的经济和社会资本回报。

南方报系集团记者问：您对国内目前的经济形势，特别是楼市走向持何种看法？怎么看待房价上涨和地价问题？

李嘉诚答：我每天都留意内地经济变迁、国民收入变化、教育发展情况。以每年计，内地大学毕业生超过600万名，往外国深造者逾25万人。其中读硕士、博士学位的比例亦高于很多其他国家。在外的中国留学生肯努力学习，回国后能为国家带来创新机遇，中国未来新科技发展的百分比将越来越高，GDP持续增长。

中国政府致力改善民生，支持教育政策，将令各行各业都得到良好的发展，有能力应对骤变环境，国家将更富强。

南方报系集团记者问：最近一段时间，长和系在投资上做出一

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

系列调整，内地和香港传言，你已不看好香港和内地的未来，对此您如何响应?

李嘉诚答：

（内地）

我看到政府发表的数据，中国占全球人口21%，土地9%，可饮用水6%，这是发人深省的数字。常言中国地大物博，但其人口比例相对而言却是负担，故推动科技、拥抱发展是政府必由之路。

推动教育改革十分重要，商界要加大研究与开发的投资；当局要提高政策的灵活性，才可克服天然条件的限制，而中国政府正努力朝着这方向而行，我对国家未来前景充满信心。

（香港）

香港有其弱势：缺乏天然资源，90%以上的工业北移内地，贫富悬殊情况更难改变。然而，经济发展调整，贫富悬殊加剧的情况属全球性趋势，非香港所独有。

我认为提供免费午餐亦难以解决贫富悬殊问题，唯有为年青一代提供良好的教育，提高普罗大众的就业条件和机会，脱离跨代贫穷，多年来我不只一次表示不介意政府合理地增加商业税，以支持长远的发展。

在香港，私人和公营房屋要以具弹性的方法作不同处理，我认为如果能够由政府大量兴建面积较小的公屋，照顾普罗大众的居住需要，而大型单位则由地产商自负盈亏发展，预计五年内将可逐渐解决公屋需求问题。

社会问题环环相扣，如果搞好房屋政策，同时又能提供良好的就业条件和机会，是房地产发展的关键。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



政府需要考虑如何投资未来，若然不为年轻人提供更好的就业机会，贫富悬殊与社会情绪恶化只会持续下去。

如果政府没有前瞻政策，以为解决现在就是解决未来，这是非常狭窄的想法。

南方报系集团记者问：近期长和系做出的这些调整，是出于何种考虑？您觉得在此事上，外界对您最大的误读是什么？

李嘉诚答：作为一家国际性综合企业和负责任的上市公司，资产买卖是最正常不过的商业行为，令我非常遗憾的是，我经营国际性业务超过30年，今次是第一次听到来自香港所谓的“撤资”评论，在全球其他地方前所未有。

以香港为例，只有700万人口，很久以前我已预知集团在香港的业务可发展空间已达顶限，现在的情况一如所料，以零售业来说，我们在全球共有12,000间店铺，其中香港只有 682间，这是因为香港市场已无法容纳更多，因此，集团多年来已将香港员工尽量控制在3万多名左右，跟现时香港以外的23万相比，相差7倍多。其实集团在外国赚取的盈利亦会惠及香港股东，在时机适合之下将某些资产上市或出售，所得利润将令股东受惠。现时国家领导亦鼓励国企、民企“走出去”，到海外发展。我们从多年前开始投资海外，如果集中在香港投资根本是蠢事！

南方报系集团记者问：您提到几年前看到香港楼市不健康情况，所以在这方面的投资比较少，那您怎样看内地楼市、房地产？

李嘉诚答：不用我说，国内政府部门都说要进行打击，价格太高，不听他们的话，还可以听谁的话？（你也觉得现在的价格太高？）是的，价格涨太高，一般老百姓买不到，投资地产的公司也

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

有危险，像长实，负债不能超过4%，不够半年的利润，这样便没有危险，就是要步步为营，我一生的原则不会去赚最后一分铜板，要很小心。

南方报系集团记者问：现在香港和内地出现了很多关于您投资决定的不同声音，在您看来，作为一个企业家，您是否有必要去解释？外界都很好奇，您的这种投资决定在多大程度上是基于商业判断，多大程度上基于政治分析？

李嘉诚答：世界上的投资机会和选择，实在令我们应接不暇；集团可以挑选有法治、政策公平的环境投资；如在政策不公平、营商环境不佳、政府选择性行使权力之下，投资意欲一定相对下降。

我并非万能，无法预测政治变化，也绝对没法影响政治，只感到越来越难以解决政治对我个人和整个集团的影响，我只能以我的智慧作出对股东有利的事，因为股东对我是非常信任。

南方报系集团记者问：如果您的决定是基于商业判断，那么请问您怎么看待中国内地的市场，在长江的投资计划中，内地市场占据一个什么样的位置？您的投资重点是哪些领域？您是否信奉“不要把所有鸡蛋都放到同一个篮子”的信条？

李嘉诚答：我爱国家，不过，作为综合国际企业的负责人，为了股东利益，也需要以回报为考虑要素，寻找具发展潜力的投资机会。

中国的经济体，潜藏很多投资机会；新的自由贸易区更开放、更少限制的政策，将创造更多有利于投资的条件，对愿意参与者带来极多的机会，监管政策如有任何拆墙松绑，经济就会百花齐放，我对国家的经济发展前景充满信心，以及对国家前途充满希望。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



我们在世界52个国家都有投资和营运，除了香港与内地和亚洲区外，还遍及澳纽、中东、欧洲、北美和中南美洲。旗下业务主要包括基建、零售、能源、电讯、地产、酒店及货柜码头等。不同地区的经济与不同行业的表现各有其循环起伏，有助集团平衡营运风险。

南方报系集团记者问：您最近大手笔投资欧洲市场，众所周知，欧元区经济目前很不景气，甚至屡次遭遇崩盘的风险，您看好的理由的是什么？欧元现在面临系统性崩溃的风险，您如何应对？

李嘉诚答：最近集团在欧洲市场的投资其实是微不足道。让我再重述一遍，今年我们投资海外基建项目实际动用资金只80亿港元，仅占长和系2012年度总毛收入4,300亿港元的不足2%，两者相差何异天壤。

欧元区经济的好坏不能一概而论，好的机会仍然很多。

（二）关于中国梦／三中全会

南方报系集团记者问：对于实现“中国梦”，李先生如何看待？对于建设幸福社会，可否也请李先生谈一谈。

李嘉诚答：不如说说我的“中国梦”吧。我希望国强民富！

在2001年，有一个晚上，我做了一个好梦，在我们祖国的土地上，辽阔的沙漠有良好的道路，干旱的地区有充足的水源和肥沃的土地，各地的天然资源得到很大的发挥，人口密集的城市有舒适的生活环境，风和日丽，商机繁荣，来自不同民族的人一起和睦健康快乐地共处。

我的好梦，就是我们的民族，每一个国民，世世代代能在尊

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

严、自由和快乐中，活出生命精彩。

南方报系集团记者问：对于刚闭幕的十八届三中全会，李先生对改革怎样点评？

李嘉诚答：改革方向肯定令人鼓励，新的自由贸易区将创造更多有利投资的条件，中国潜藏很多机会，我对国家的经济发展前景充满希望。常言道，“落实在细节”，一切要看执行，但作为中国人，我无论过去、现在及将来，都是对民族的未来心存永恒的期盼。

我极度关注国家发展，也十分高兴看到国家经济进一步改革开放，市场经济将更广阔灵活；此外，提高国企盈利上缴百分比至30%以改善民生，是一项很好的政策；组织架构的精简，将令政府能灵活地作出决策，应付任何骤变的重大事情。

以市场经济为根基，其中提出让广大农民共同分享现代化成果和赋予农民更大财产权利，缩减城乡差距，这对中国未来持续发展实有深远意义。

南方报系集团记者问：中共刚刚召开十八届三中全会，不知您是否会关注？这次会议被普遍认为是在经济方面放权改革，而在政治方面步子尚没有那么大，您怎么看待这次会议将会给中国大陆以及香港经济带来的影响？

李嘉诚答：方向非常好，其中有很多令人鼓舞的改革。

（三）关于香港发展／粤港合作

南方报系集团记者问：对香港目前和未来的发展，以及香港和广东更加密切的合作关系，李先生对此怎么看，可否提些建议？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



李嘉诚答：粤港紧密合作非常好，香港如能保持法治、公正、自由这些核心价值和自强不息的精神，香港将能提升竞争力，各届政府必须予以捍卫，借以吸引广东省更多企业来港，利用香港这些有利条件，进军全球。

粤港更密切的合作关系只会对香港及广东更有利。但“滥竽充数”蒙混过关是不可能的了，最近有一报导说世界未来，15%是主导者，85%是活着（注：出自Average is Over一书）。你要归那边？

香港虽拥有不少有竞争力的核心价值：法治、公正、自由，这些“社会操作系统”，观念需要时间孕育，然而却能于一瞬间消失。

广东省发展潜力好、较开放，香港接壤广东，具地利优势，应多寻求与广东省实际合作的机会。香港企业可借广东这个全国GDP最高的省份经营业务，两地得以产生良性循环，广州十分支持新科技发展，必将为经济带来巨大效益。

我们在珠海投资了大型的电厂，及在广东很多不同城市有大量地产投资和集装箱码头。

南方报系集团记者问：香港一直以经济自由化和开放闻名于世，也是这片土地赖以成功的重要因素，而近些年码头事件抗议、房地产限购、对奶粉限购、对“双非”孕妇的限制等措施是否意味着香港要走向不同的路？在您看来，影响香港未来发展的最重要因素是什么？利伯维尔场经济信条是否开始被挑战？一个更福利化的香港会是一个正确的选择么？

李嘉诚答：你所说的，不是香港独有的问题，是因全球化经济竞争激烈产生而来的；随着科技翻天覆地的革新，每天也带来无尽

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

变化，在这样的时代，教育至为重要。

如果政府把“矛盾政策化”，“对立常规化”，我们将会面对的，就不仅是奶粉和双非问题。

自由开放的市场，重视“原则”和“法治”，两者皆来之不易，但如果管治失当，也可以一夜之间荡然无存。

福利化社会是否适用香港？关键是，我们要有选择，要大家扶贫，也要自愿，只能使用引导的方法；我相信，香港人一向热心于慈善，乐意助人，对我来说，帮助低收入人士是义不容辞的事；但如果政府政策错误，不能解决社会缺乏上进机会的问题，只向有能力的人开刀，这是错误的，因为香港人都想创富，政府的角色，应该要令人人有创富的机会，而不是等待“打救”。

（四）关于公益／教育

南方报系集团记者问：李嘉诚基金会与广东省政府合作，在广东实施了“集思公益 幸福广东”支持妇女计划。可否请李先生对这个公益项目进展、效果和下一步的动作做点评？

李嘉诚答：基金会致力支持具典范作用的公益项目，例如这个与广东省合作的创新项目，运用网络平台，推动“集思公益”，会令社会有更大的得益和进步。

南方报系集团记者问：现在国内外不少慈善基金会都谋求像企业去运作，重视项目执行和结果，但是李嘉诚基金会从创办开始的管理理念和特色之一，就在于从不动用现有资产，基金用多少，李嘉诚补上多少。当时采用这样的模式作何考虑？如何让基金会保持

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



效率?

李嘉诚答：所提及的模式现已不适用。基金会已拥有我三分之一的资产，至今已捐出145亿港元，如有良好的项目，将不断地继续支持，希望能对我们民族有良好的贡献。本年来，基金会在内地及香港已捐付及承诺之数目达40亿港元，是历来最高的一年。

多年前的一个晚上，我辗转反侧，难以入寐，内心萦绕着很多问题：如何令基金会成为一个完善而长远的组织，如何能有长期固定收入延续其运作，内心如何取舍等等，思潮起伏，结果直至凌晨，骤然，一个答案涌上心头，令我豁然开朗，因我顿悟了把基金会视作我第三个儿子的道理，这样我会全心全意爱护他，给他分配财产，使他获得所需资源落实一切公益项目，把我的心愿永远延续下去。

在财富要代代相传的传统观念中，将一个为社会作出贡献的基金会视为自己的孩子，可以鼓励承传，期望这种想法能在中国人社会扩大和延续。

南方报系集团记者问：近几年大陆的一些官方慈善机构诸如中国红十字会等接连爆发丑闻，引发了社会公众对慈善捐赠的一些负面影响，包括对捐赠透明度、捐赠流向及使用等的质疑。作为创立至今已经超过30年的基金会，李嘉诚基金会靠什么来保持信誉？您认为慈善机构的运作最重要的是什么?

李嘉诚答：基金会并不向外募捐，捐款人只有我一人，资金的大部分是基金会现有已投资项目的固定收入，另有部分是来自我个人从香港和外国缴税后的收入。

我们守信重诺，承诺的捐款均100%如期或提前捐付，当然与我

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

们合作的伙伴也要重言诺，很幸运多年以来，我们的捐款最后绝大多数都得到理想的效果。

基金会设有具规模的董事会、独立的财政及监管制度，各项目都有不同专业人士参与，保持基金会的信誉。

我订明基金会所有收益，绝不惠及本人、家族或董事等等。

南方报系集团记者问：此前有资料提及，李嘉诚基金会的项目最终决定权均是由李先生本人判断，请问您判断的依据、关键是什么？什么样的项目更能打动您？而项目在决定投入后，如项目在大陆，李嘉诚基金会通常会选择与国内的官方等相关部门合作，诸如此前刚刚与广东省人民政府合作的“集思公益、幸福广东——支持妇女计划”等，请问选择与政府部门合作主要出于什么因素考虑？这是否意味着从目前现状看，慈善项目在大陆要更好地落实，还是得更多地依靠行政力量？

李嘉诚答：基金会专注两大范畴内——教育和医疗，资助的主要原则是项目必须能推动社会改革进步，确保能缔造最大的效益；项目必须获政府配对支持和受助单位必须有效管理及运用资金。

作出决定前，必会经过主要负责同事的仔细研究，让我有决定捐款支持的依据。

虽然，我是拥有最后否决权的人，但亦尊重部门负责人的意见。

基金会与政府部门合作很愉快，不过，由于中国发展快，各地差异大，基金会要时常聆听前线及基层人员的意见，以期捐款能用到实处。

南方报系集团记者问：李嘉诚基金会捐资协办广东以色列理工

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



学院，可否请李先生对广东的慈善、教育做点评，并透露未来在广东及内地其他省份开展公益慈善项目的计划。

李嘉诚答：多年来与广东省合作非常愉快，广东省亦大力支持汕大的教育改革。

广东省支持“集思”推广“参与式”慈善，足证领导开明。

有共鸣，会令人更积极，其他项目商谈中。

支持汕头大学，就是推动中国高校改革，我个人认为，投资教育失当，不推行教育改革，是对未来的罪行；汕大开展教育的改革，难度很高，最难的是要争取不同部门的支持和认同，幸好，汕大的改革成绩有目共睹。

以色列理工学院经过长时间寻找，最终确定汕大为合作伙伴。

我知道不少地方政府希望和以色列理工学院合作，但对方认为与我们的理念相近，故最终选择与汕大合作。

汕头大学是基金会核心项目，也是推动中国高校教育改革的平台，基金会对汕大已捐资达60亿港元；汕大全方位改革，为学者营造更自由空间，以孕育创新思维、突破常框的研究。

汕大的规模比其他大学的规模小，但具生命力。

其他项目包括全国宁养医疗服务计划、医疗扶贫、疝气手术、与中残联合作的“长江新里程”等，都是长期支持的计划，其中“重生行动”唇腭裂手术成功实施，并已纳入国家医疗保险继续执行。

在内地各省份，也会支持其他推动改革和倡导思维范式转变的项目。

关于教育的公平性。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

最重要的是教育改革，良好的教育是唯一达致成功的方法。

过去7年，汕头大学超过97%的学生在毕业后第一个月就找到工作。在汕大任何一个角落也找不到“李嘉诚”三个字，我捐建汕大只想做出成绩。又例如医学院的13名学生，参加美国执业医生考试，非常艰深，即使当地学生也没有百分之百能够毕业，但汕大的学生全部通过考试，今年有23名汕大学生参加美国考试，也是如此。中国学生实在了不起，我对中华民族的未来充满信心。

南方报系集团记者问：李嘉诚基金会近期的一个大动作，就是汕头联合以色列理工学院在广东省创办的新学院即将奠基，请问当时为何会选择与以色列的高校合作？为何会重点专注于科技教育领域？请问近期是否还有与广东方面合作的项目和意向？

李嘉诚答：我们与广东省合作非常愉快。

以色列是一个充满活力和机会的国家，以色列人鼓励批判思考，喜欢越辩越明，这是正面积极的。以色列的传统，让人民植根于自己的民族认同；他们不断追求知识的渴求，就如被赋予会飞的翅膀。

全以色列的国民均公认，他们国家的背后，均有Technion（以色列理工学院）的学生身影——没有Technion，以色列没有今天的国家动力。Technion成功的秘诀是他们在专业教学和科研创新的高度融合上，加入创业发展所需的“精神、能力、信念”基因。在高科技行业内，Technion毕业生领导的公司的年产值估计不低于210亿美元。

在麻省理工学院首届综合研究，Technion在全球企业及创新排名第六。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



Technion认为汕大有独特的办学优势，两校同样拥有非常一致的价值观促进教育和科研。汕大的地理位置——在主要的特大城市外——从环境的健康和生活质量的角度考虑——也是吸引Technion的原因。汕大目前已有的办学设施和计划建设更多的医疗、顶级文化和体育设施，也将和“广东以色列理工学院”有效共享。

成功引进“广东以色列理工学院”不仅能解决广东省急需的高水平的工科院校，也会快速提高广东省在中国教育界的地位，成为迄今为止引进唯一能真正为中国做出多方面贡献的世界一流工科大学。而且，这学院的选择有明显的杠杆效应， 能同时配合广东省急迫转型至高技术、高质量工业的策略和快速提升经济发展。

南方报系集团记者问：你在慈善事业上投入无数，与很多人只是捐钱不同，很多时候，您都是亲力亲为，您为何要这样做?

李嘉诚答：基于个人经历，事业初成时，已做了“建立自我，追求无我”的选择 。

对于经营国际综合业务的企业家来说，成立基金会，并投入一大笔现金或可实时变成现金的资产，并非易事。基金会已有良好的固定收入和投资，遇到好的项目，我都会亲自投入。

我视教育、医疗和公益慈善是终生不渝的事业，除了金钱，也亲力亲为，投入不少时间心血，使得来之不易的金钱用得其所，令项目受助人得到最大受惠，能如此，是我最大的快乐。

身为中国人，回想起我生长于抗日战争期间，国家被侵略，面对贫病、失学，于是发心要终我一生，让基金会拥有旺盛的生命，有能力继续为国家、民族作出贡献，这就是对我最大的回报。

我喜欢简单生活，我追求的是付出个人力量，协助社会进步。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

有能力从事公益事业，是一种福分，从中能够得到真正的快乐；有能力的人，要为人类谋幸福，这是“任务”。

基金会的同事工作勤奋，取得的成绩绝不逊于任何商业机构。

南方报系集团记者问： 您做慈善遵循的原则是什么？

李嘉诚答： 推动奉献文化，基金会亦希望可作为示范模式，鼓励更多有能力的企业家、专业人士将部分财产捐出，成立慈善基金会，并视这个基金会如同自己的儿女，一代传一代，贡献社会。

支持教育项目能得到以十倍、百倍甚至千倍计的效益；医疗方面，造就更多能为人类健康作出贡献的人才。

南方报系集团记者问： 李嘉诚基金会被您称作是“第三个儿子”，您是如何参与其中的，具体来说，除了出资，您会分配多少时间，做哪些具体的工作？如果基金会需要您去站台，哪些场合您会出席，您会为“第三个儿子”求人么？

李嘉诚答： 基金会承受我三分之一的财产，长期推动奉献文化，希望可以作为示范模式，鼓励社会上更多有能力的人这样做，亦冀能带来更多政府配套资源及政策。

我对基金会事务亲力亲为，有时甚至废寝忘餐。

无论什么时候，只要基金会的项目有需要，我也尽可能出席交流和分享活动。

为基金会项目而求助于人的情况时常会有，出发点无非是希望尽量提高项目的效益，有效果的帮助更多有需要的人。

如果是为对国家民族和人类有益的事，即使卑躬屈膝我也在所不辞，但若是为个人名利或公司利益，我绝对不会这样做。

南方报系集团记者问： 您说普罗大众的日子越来越难，以前您

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



也曾经说过企业家最大的挑战是帮助建立社会。企业家要如何帮助社会？

李嘉诚答：需要国家和人民一起尽心尽力地去做。

全世界都有这个现象（贫富分化），并非香港独有，内地也有。与10年前相比，欧美大众今日的收入和购买能力，原则上也没有太大的改善。

南方报系集团记者问：知道你在内地开展对癌症病人提供临终关怀项目，你对生命终结和死亡有什么想法？有未完成的梦想吗？

李嘉诚答：内地喜欢做这类服务的人并不多（因为病人会去世），反而其他如儿童项目较多人喜欢做，因为回报高。

一个非常冷的冬天，一个朋友患肿瘤病，进了私家医院，我探望他，他看见我非常高兴，双手拉着我的双手，要我坐在床边；朋友后来睡着，拉着我的双手也没有放开。我心里想：这个朋友很富有，得到很好的医疗照顾，但因肿瘤而痛楚不已。内地贫穷的癌症病人没钱接受治疗，生活怎样过？于是立即想到开展宁养服务，我不喜欢“临终关怀”，改为“宁养服务”。

汕头大学医学院设立第一家宁养院，一天我与医护人员见面，鼓励他们：如果你们做得成功，我保证于短时间内会在全国设立数十家宁养院，为贫困癌症患者提供免费宁养服务。

南方报系集团记者问：你害怕死亡吗？

李嘉诚答：我不惧怕死亡，假如我是一盏灯，能够照亮一条路就好了，而且，我还有留下有生命的基金会，只有政治可以破坏它，因为不是我所能控制，不然没有人可以破坏这个基金会，我的儿孙及董事不能从基金会得到任何利益。这个基金会拥有自己的资

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

产，足够让它继续做过去和现在进行的公益事业。

说回宁养院，我告诉所有宁养院的负责人，现在使用的药可帮助病人减少80%的痛楚，假如新药可帮助病人减少90%痛楚，即使价格贵一倍，他们也不用问准我，立即转用新药。能够帮助贫困病人减轻痛楚，实在是有意义的事。宁养计划已做了10多年，在内地及香港至今已有42所宁养院。日后若国家愿意做这类的事，我可以停下来，否则虽然没有回报，我会继续支持这类服务。

我常常鼓励宁养服务的医护人员，我说不知道这个世界有否地狱，癌病病人的痛楚程度是最高的，有人甚至会撞向木头，把痛楚感觉转移，很凄凉。汕大医学院作为第一间宁养院，非常好，全国宁养服务的全部费用由我支持，每年的资助金额会增加，两三年内，每年捐款要增至1亿元。

另外一个项目是“重生行动”全国贫困家庭唇腭裂儿童手术康复计划，是跟民政部合作，为患儿提供免费手术，至今2万多名儿童受惠，虽然服务对象主要是21岁以下的病人，我私下说过，就算是40岁的病人也要帮助，因为他的人生还有一段很长的路要走。这个计划做得很好，去年更被国家纳入医疗保险。基金会与民政部合作愉快，项目亦圆满完成，不过我们仍会继续在汕大附二医院做有关的医学研究。

另一个我主动做的是疝气手术，知道青海有六七千名患儿，便立即决定首先在西部三个省做试点，提供免费手术及交通费，如果成效理想，会扩展至西部其他省份，民政部知悉情况，主动表示跟基金会合作，现在全个西部有69家医院提供这个免费手术，完成19000例。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



还有与中残联合作的“长江新里程”，多年来免费安装17万义肢，做了107万白内障手术。

我们是发自内心去做这些事，期望受惠病人真正得到益处。基金会与外国不少教育机构有联系，对汕大的发展有极大帮助，周小姐多年来为汕大东奔西跑，为的并不只是汕大，而是整个中国教育。

我在外国赚到钱，拿回中国，有什么不好？基金会的资金，大部分都是从外国赚取而来，私人投资而来，每一分毫都是税后才注入的。

（五）关于个人声誉／人生观

南方报系集团记者问：很多人说富人做慈善，无非就是为了让自己有个好名声，您如何看待慈善和名声的关系？李先生一直是很重视自己声誉的人，这对您做慈善事业有什么影响？

李嘉诚答：我不理别人怎么说，我的决心就是继续做下去……

投入公益慈善事业是我终生职志，绝不求名利。

南方报系集团记者问：半个月前，我们在香港采访，有市民对记者说，香港就是“李家的城”，提及过去，他们对您充满敬佩；但谈及现在，他们却颇多怨言。您如何看待这种变化？

李嘉诚答：树大招风是盛名的代价。

南方报系集团记者问：2010年，一本名为《地产霸权》的书引起了香港社会的广泛关注，书中对您亦有提及。我们注意到，现在谈及香港社会问题时，市民们都会将原因归结到“地产霸权”四个

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

字上，对此，您怎么看?

李嘉诚答：“地产霸权”并非属于地产商

再三说明，地产只是我们这个国际综合企业集团的核心业务之一。

“地产霸权”实在是一个笑话，我们在外地赚的钱远远多于香港，若地产业务继续艰难地经营，高价投地而亏本，就是对不起股东。我们是一家小心经营的公司，长实今天的负债比例是4%，和黄是21%，以其这样规模的公司而言，在外国是属于低的比例，还有在加拿大的Husky，负债比例只有12%，也是非常低的，这是我做生意的原则，对于债务和贷款问题，非常小心处理，如履薄冰。我在1950年开始经营自己的业务，到今天已经60多年，经历过不少风风雨雨，也一路走过来。

过去两三年我们在香港买入的项目较少，香港地价高，已看到不健康的趋势，国内的地价也飞涨，我们也无法成功投得土地。

大家都知道香港地产市场一直由政府政策主导，不论从土地供应到投地条件的设计、房地产税务政策等等，并非地产商决定，因此“地产霸权”并非属于地产商。

南方报系集团记者问：您曾经说过，衡量财富的准则，在于“内心的富贵”，您觉得自己现在已经达到了吗?

李嘉诚答：有得选择，是福分；选择去造福社会，就是内心的真富贵。

没有人相信我在最艰难时候，仍去帮助比我更穷困的人。

50年代末期，我的经济环境转好，事业发展顺利，如日初升，拥有足够一生享用的财富，却不快乐，反问自己这样的富贵是否

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



快乐；后来在一个辗转反侧的凌晨，找到了正面答案：金钱用得其所，就是“内心的富贵”。所以，我的内心，一日比一日富贵。

南方报系集团记者问：你内心最重要的是什么？

李嘉诚答：建立自我，追求无我。

可以站得牢，挺直腰。

有人问我这么忙碌，为什么仍然那么精神？除了运动，我内心安稳，精神没有困扰，自己没有特别的要求，做对人类和民族好的事，便感到开心。

南方报系集团记者问：你正确的人生观是什么？

李嘉诚答：走正路，有理想，作为中国人，对自己民族作出贡献。不求名，在内地捐款，拒绝所有的建筑物以我的名字命名，即使是汕大的基建、设备90%的款项由我付出，我唯一要求是不要写上我的名字。

很久以前捐款支持潮州两所大型医院，市政府领导曾游说写上我的名字，我不肯，他们于是建议写上我父母名字，我也不肯，我回答说先人如果有知，父亲一定认同我的做法，我更说笑如果真的写上父亲的名字，将来拆掉更不好。

南方报系集团记者问：你如何评判自己对香港的贡献？在香港发展史上，您如何定义您自己？

李嘉诚答：不要问这些问题，我仍然很活跃，对未来充满期盼。

南方报系集团记者问：您今年已经85岁，回首过去，您觉得自己做得好的地方有哪些？是否也有做得不好的地方？如果有，你认为是什么？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

李嘉诚答：我自问无论如何努力，仍发现没有一个人能解决所有问题；如果可以重新开始，我可能会考虑选择参政。（开玩笑地说）

虽然我已85岁，脑筋仍清晰，除了应付公司业务，也能同时处理基金会工作。

我一生勤奋，不停的抢学问，面对不开心的事仍然保持愉快心境，因我此生无憾，生活简单而有规律，拥有的资产一分一毫均从正途而来；即使有容易赚钱的机会，但对数个有疑问的行业也坚决不参与。

把自己数十年来努力赚取而来的三分之一财产成立基金会，其中最少80%以上用于大中华地区，余下不多于20%则用于海外。

遗憾的事是不早点成立基金会。

世上无完人，一个人即使做到99.9%的好，只要有0.1%误会的瑕疵，只要他是名人，也会遭到严厉的攻击。

早前我应广东省粤东侨博会的邀请，以潮州话录制了一段说话，其中提到："科技主导未来，大家都知道，智能机械化的速度将超乎我们的想象，滥竽充数不再，'老牛挤奶'的时代不再，捍卫未来的最好方法，就是投资教育和推动教育改革，让我们的下一代永远永远告别落后、参与未来，是有能力者共同的任务。"潮汕地区"永永远远"不要落后，实在是我真挚、充满感情的说话。

我一生希望成为一个有价值的国民，拥有有价值的人生。

南方报系集团记者问：您希望百年之后，后人如何评价您？

李嘉诚答：我不会理会这些事，更加不会自我评价。

从过去到现在，我都是问心无愧。世界没有完人，我只是尽量

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



用知识和感觉做自己应该做的事。

南方报系集团记者问：您出现在世人的面目总是非常简朴，眼镜、手表都非名贵之物，对于您来说“工作的意义是否就是工作”，我们很好奇，除了摄影和高尔夫，您还有别的乐趣么？分家之后，您有多少业余时间，您是如何安排的？

李嘉诚答：人要在工作中发现人生，生活就乐趣无穷。

我每天都乐于为股东或基金会付出时间和精力，数十年如一日，（说笑）我可能是公司“请病假”最少的人之一。

最大的乐趣是为公司打造良好的基础，也令从事公益事业的基金会资产不断膨胀，赋予其生命，这一切都会令我每晚笑着入梦。

看书是我最大的享受，我年纪虽长，每晚仍会阅读不同类型的书籍，追赶新的科技知识和与我事业有关的信息，当然也包括政治和经济的，很多时候午夜或天亮醒来时，书本搁于胸前或落在身旁，直至今天，这个习惯依然保持不变。

南方报系集团记者问：您纵横商场一生，对外界曾宣称“不要对某一项业务情有独钟，这样才能在时机成熟时随时售出”。从塑料花到今天的事业，您最难放弃的事业是什么？为什么？

李嘉诚答：我十分热爱和钟情公司每一项事业，熟悉其内部运作及有关业务的重要数据，也了解每个行业现在的情况和未来的发展趋势，改善不足，领先其他同业。

虽然我是大股东，小股东的权益跟我一样。数十年来，我每年都只拿5000港元的薪酬（问：但是很多人认为你拿5000元是为了避税）欲加之罪！我为什么要这样做？我开始做生意的时候，发现香港人对外国公司的信任比香港的高。长实筹备上市时，经过几次股

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

票定价会议，我说每股3元，但包销商说最少应该值11元，后来对方因我坚持，建议8元，不过我仍坚持3元，他们说能以较高价格上市，为什么这样浪费？其实对方不明白我的想法，尽力做得好，让股东知道长实是最好的公司是最重要的。最后包销商说：如果每个人都像李先生这样，我们每天都可以喝香槟庆祝！

按道理，我可以比最高级行政人员多拿三四倍的花红；我经营业务有自己的理想，也有很大的理想去做基金会，因为金钱来得不易。

Victor（李泽钜）清楚集团业务的实际情况，和其他执行董事共同协力工作，我对他们充满信心。

南方报系集团记者问：你觉得人生最艰难的是什么时候？

李嘉诚答：我对赚钱的重视程度不及捐钱，至于外界对我的评论都是盛名之累，（问：这是你最艰难的时候？）即使是最艰难的日子，我也是充满信心。我的最艰难时候是13、14岁。12岁时，日本侵华，我和家人从潮州来到香港，过了不久因生活关系，我要工作，后来日本入侵香港，母亲带着弟妹回到潮州，我与父亲留在香港。日本统治香港期间，没有什么好日子可以过，13岁父亲因肺病住进医院，不够一年，他去世。照顾父亲这段时间因为喜欢看书，发现自己也有肺病，病情接近危险阶段，但我告诉自己不能死，身为大儿子，为了母亲和弟妹，为了前途，一定要做好自己的工作，立志做一个有理想的人，同时也不停抢学问，到旧书摊买旧书看，其中包括老师使用的教科书，跟谋生有关的书，三年零八个月的岁月，知识比得上一个中学毕业生，这段日子也没有因为自己的病看过一次医生。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



假如我没有正确的人生观，便无法活到现在。

南方报系集团记者问：你会因为什么而激动、伤心、生气、兴奋吗？

李嘉诚答：我一直都很冷静。如果认识儒、释、道的精粹，便会明白人生很短，不应浪费时间去理会这些事情，应从正途去做对的事，例如基金会的工作每天都在进步中，每天都有成果，像在荒芜之地，种下大树，让后人有收获，这是很高兴的事。

南方报系集团记者问：您是华人之光，不仅因为巨额财富，更因为财富之外的拼搏精神和回报社会的善举，您的一举一动都备受世人关注，您是否有计划出一本详细的传记，系统分享您这一生的宝贵经验？如果让您选择墓志铭，您会说什么？

李嘉诚答：不敢说我是华人之光，只可以说从小到现在以及未来，我深爱自己的民族，回想起我生长于抗日战争期间，国家被侵略，面对贫病、失学，于是发心要终我一生，让基金会拥有旺盛的生命，有能力继续为国家、民族作出贡献；也以捐建汕头大学为例，成立至今30多年来，我坦然面对任何困难甚至是忍受屈辱，对汕大也不离不弃。

不少好友游说我出版传记，若干年前我也曾在一个月里，每天花三分之一时间与专门小组整理和撰写传记的数据，不过，有一天突然想到这类传记可能会涉及其他不少人，为免对别人有所影响，最后决定把所有数据封存，不再继续。

如果真的要写墓志铭，我会选择一直支持我每天充满斗志的两句话：建立自我，追求无我。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

（六）其他

南方报系集团记者问：长和系早已是世界级大公司，您的员工遍及全球几十个国家和多个不同领域，这是华人商业史上从来没有过的创举。如果让您总结您的管理之道，您会列出哪些因素？您的授权程度会到什么地步？您是如何进行人才选拔的？管理如此庞杂的一个帝国，您怎么分配自己的时间？

李嘉诚答：在管理上，集团采用现代西方模式，组织架构完善，也拥有良好的监察与制衡（check and balance）制度，但我内心常存很大部分好的儒家思想。

诚信是企业管理者成功的首要元素，要守言诺、重信行，答应过别人的事，明明吃亏都照做，让竞争对手也相信你，那就成功了。

一、管理之道，首要任务是知道自我管理，在流动与变化万千的世界中，发现自己是谁，了解自己要成为什么模样是建立尊严的基础。

二、成功的管理者都应是伯乐，要甄选、延揽“比他更聪明的人才”；在高度竞争社会中，高效组织的企业无法负担那些滥竽充数、唯唯诺诺、灰心丧志的员工，同样也难负担光以自我表演为一切出发点、或只会能言善道而无实干能力的明星级“企业大将”，管理者必须知人善任，赏罚分明。

三、好的管理者真正的艺术在其接受新事物、新思维与新发展的能力。人的认知力由理性和理智的交融贯通，我们永远不是也永

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



远不能成为“无所不能的人”。

四、管理者也要知己知彼，清楚知道从事行业的现况，竞争对手想什么和要做什么；即使以数据为业务成绩的依据，亦不能单看绝对数字，也要参考同业情况，作出比较，才能检讨改善公司策略及思考未来发展的路向。

我一直不停吸收与集团业务有关的新知识和新信息，研究世界政治、经济民生发展情况和趋势。

南方报系集团记者问：透过维港投资，高科技投资已经成为您的标签，外界很难想象一位80多岁的香港企业家会一直保持如此高的命中率，您怎么挑选高科技企业？哪些因素会打动您，哪些人是您的顾问？

李嘉诚答：85岁，就不能爱科技吗？我对新科技深感兴趣，令我的心境年轻化。

18世纪工业革命由英国开始；21世纪则是科技革命，不少行业包括国防工业、农业、水利、能源、医疗、生命科技、电讯、互联网等等均有突破性的发展，投资机会数之不尽，应接不暇。

我喜欢新科技，私人参与投资的科技公司有60家，也越来越相信“知识改变命运”。有一项关于农业的项目，一样的土壤、一样的水源，不改农作物的基因，可以增加三分之一的产量，若果这不是新科技，那是什么？现在已证明这项新科技是成功的，并在国内进行试验。

我投资高科技的原则是重视大数据，讲求颠覆性革新。公司有不少人才，各有各长，专业小组每天留意全球新技术的发展趋势。

每一天，这个世界都有很多人在思考如何解决问题，所以好的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

企业不难找，有时我反而会问，为何命中率不可再高些？

爱因斯坦有句名言，“我成功并非因为我聪明，而是我花了更多时间去思考问题。”今天，只要你想到如何解决难题，你就是天才！

南方报系集团记者问：但是高科技有时也会对现实经济世界中的人带来伤害。在你心里，如何平衡新科技带来的伤害？

李嘉诚答：对，新科技机器或仪器可替代工人，速度快、生产力增加。和黄在鹿特丹港的自动化率是90%，在西班牙是60%，在香港是20％。我们要透过教育提升工人的知识，科技加速，是另一革命的开始。

南方报系集团记者问：李泽钜先生常年负责海内外工作，分家完成后长和系的决定，多大程度上是您的判断，多大程度上是李泽钜先生的决定？你们是如何下这个判断的？

李嘉诚答：Victor（李泽钜）在集团跟随我工作差不多30年，一直参与所有业务的运作，了解比我还要多，也建立了很多对集团有利的事业，例如基建这一项，他是最重要的领导，成绩斐然。

我们对集团发展大方向的想法是一致的，不会超越“守中有攻、攻中有守”的原则。

同时，集团的执行董事忠心耿耿，各展所能，公司的高级行政人员，这么多年很少人辞职，可说是管理层变动最少的公司之一，有的跟随我数十年，他们与全球超过26万名员工尽心尽力工作，为公司现在和未来谋求更好的发展。

南方报系集团记者问：有没有退休计划？

李嘉诚答：我原本打算提早退休，但现在所面对的世界政治和

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



经济局势动荡，是无法预料，所以我还没有具体的退休时间。

但我已做好退休准备，Victor随时可以接棒，假如要在数个小时后把公司完全交给Victor，相信他与所有同事可以好好的继续经营，所以我不担心。而且每间公司各自均设有董事会，管理架构、会计制度，此外我们也十分重视监察与制衡。

南方报系集团记者问：你觉得儿子在哪方面比你强？

李嘉诚答：坦白来说，我年轻时不喜欢应酬，Victor不喜欢的程度比我更甚。他是好的丈夫、好的父亲，工作以外跟家人过着正常的家庭生活。Victor做事认真，工作努力，对公司业务情况绝对清楚，心思细密，财政保守，跟公司同事关系非常好。（问：他在商业方面的判断？）因为他了解外在环境情况，可以作出正确的判断。（问：哪方面比你强？）最少他受到良好教育，英文程度比我好。（笑）。

南方报系集团记者问：关于两个儿子。

李嘉诚答：两个儿子都聪明，但性格不同，我非常爱他们，他们也爱国。大儿子Victor循规蹈矩，工作认真，不偷懒，跟父亲一样不喜欢应酬。

小儿子Richard也聪明，很灵活，虽然喜欢玩，但认真做自己的事业，这几年他的事业有大改变，其所经营的两三个固定行业均有很好的基础，让我安心不少，对他的事业充满信心。

南方报系集团记者问：有人说，商人不谈国是，你关心中国政治吗？

李嘉诚答：虽然我是商人，我没有参与政治，但我爱我的国家，我一定是关心政治的，政治跟经济根本是手和脚的关系，假如

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

两者背道而驰，是难以处理，希望政治和经济好，让人民富国家强。我曾经说过：讲真话，做实事，有贡献，我的基金会是不停地做公益事业。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



李嘉诚谈香港

（按：2014年3月5日，李嘉诚接受《财新网》记者胡舒立、王烁，特派香港记者王端的专访全文）

【专访李嘉诚之一】

《财新网》记者胡舒立、王烁，特派香港记者王端问：民粹主义近年在香港开始出现，其背后根源是什么？你认为应该如何解决这个问题？怎样才可以使香港社会向良性的民主过渡？

李嘉诚答：全球都要面对贫富差距扩大的问题，这对各个政府来说，是颇为困扰的，但切忌“情绪政策化”，因为这是个大滑坡，会造成恶性循环。

我自己是穷苦出身，经历过家徒四壁的滋味，这是刻骨铭心的。我很明白天天要担忧生活的感受。滋生民粹乃人之常情，但社会的重点是如何解决问题，而不要停滞在愤怒情绪的阶段。

面对社会基层问题日渐复杂，只从扶贫的思维出发，是解决不

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

了竞争力不足的问题；很遗憾，不少政客只会推波助澜，结聚愤怒，视之为得到选票、得到权力的平台，比聚焦解决社会问题更重要。如果社会因为太多纷争而停滞不前，经济发展政策没有朝气，对任何阶层，都没有好处。

要实现社会向上流动，解决跨代贫穷，教育改革是必由之路；投资教育失当、推行教育改革不当，是对未来的一种罪行。面对科技日新月异，工业化替代力日强，精准自动化，给“生产队伍”提供再培训，已是刻不容缓。

香港在创新科技的投资和发展方面，一定要急起直追。因为科技主导未来，高质素和创新的工业尚有发展空间；社会要创富，要机会多元，才可纾缓贫穷问题，这些应是政府领导层分内应为之事。近年澳门的博彩业越来越兴旺，为香港带来不少工作就业机会，例如酒店业、装修业；但只看香港失业率3.3%，便认为改善就业结构和提高素质并非迫切，这等同在制造明天的问题。

如果看数据，香港从事“创新科技”的人数，看来不错；但若与其他地区比较，有关就业的本质和在科技方面取得的成就，则不可同日而语。按香港政府的数据，从事“创新科技”产业的约有3万人，以香港360万就业人口计算，即每1万人中，就有约80人从事“创新科技”。但观乎其他权威统计，在其他科技产业成绩显著的地区，例如以色列，他们拥有最多的科学家、科技人员、工程师等，每1万名雇员中，就有140人从事相关行业；美国则是85人，日本是80人，中国台湾是45人，新加坡是32人，香港在同类统计中却没有排名。香港的“创新科技”人才有多少是科学家和科技人员？香港的政策和环境真的配合“创新科技”发展吗？真正优质的就业

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



环境，应该让每个人的能力，在多元产业下得到最大的发挥。

《财新网》记者胡舒立、王烁，特派香港记者王端问：你觉得香港应该怎样鼓励创新？

李嘉诚答：我们看看新加坡和香港。基于两地的社会和营商气氛不同，香港相对来说，在鼓励创新上不容易。新加坡的舆论，不会对外资在当地获取盈利而有所批评；对于解决劳工问题，新加坡在输入外劳方面更为进取，但失业率不比香港高；新加坡没有中国作后盾，先天条件甚至没有香港那么好；新加坡重视睦邻，要兼顾国防开支，香港则没有这样的负担。然而，新加坡在创新方面却非常成功！

1997年时香港的GDP跟新加坡一样，但今天新加坡高于香港最少三分之一。香港一定要提高竞争力。香港若真的走上民粹主义之路，就会像野马易放难收。

【专访李嘉诚之二】

《财新网》记者胡舒立、王烁，特派香港记者王端问：现在的香港，任何一个小问题都会被扩大演变成社会的矛盾和问题。你认为怎样才可使香港社会向良性的民主过渡？

李嘉诚答：关于良性民主过渡，我经常认为，有权利选择，是一种福分。

何谓良性民主？任何机制的讨论，都先要有定义。我认为，健康的民主社会，讲求法治、包容和多元。如果一个社会思维封闭，民主制度的作用也不大，也不会让社会更加开放。我们要在社会责

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

任和权益之间取得平衡，不能只看重权益，轻视责任。你知道香港有多少人交税？根据香港税务局资料，（2011／2012年度）5%人口承担了91%的薪俸税收。

近年经济学有一热门讨论，就是“边际生产力”（Marginal Productivity）可以是“零”。经济学者Tyler Cowen认为，受薪者的收入和福利与其能产出的经济效益不对称，是今天经济复苏下失业依然高企的原因之一。据闻有些外国大企业今天聘用高管，面试问题之一包括“你曾否有裁员的经验？”简言之，科技带来的替代性挑战更明显时，企业为了提高竞争力，只能投资效率和聘用高质素的员工。

因此，我多次表示，不介意政府适当地向商界增加税项，例如增加0.5%商业税，只要定点用于对持续教育和再培训的投资，协助提高本地的就业质量，增加年轻一代向上流动的机会，我是支持的。我也赞成政府对小企业或特别新科技行业提供低税率或免税待遇，以鼓励这些行业的发展。

《财新网》记者胡舒立、王烁，特派香港记者王端问：如何看待2017年普选对香港社会的意义，以及普选前香港社会潜伏的挑战？

李嘉诚答：我85岁了，和一个17岁的青年看这个社会，是不一样的；我和他所看到的未来，也是不一样的。谈论选举制度，要85岁的人为17岁的人定义一切，那是很危险的事。我连自己的子孙将来会做什么，我也说不到。

民主有多种模式，民主制度，最重要的是与政府权力作出平衡。但具体要怎么做，应该交由大家讨论。香港在1997年回归中

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



国，“一国两制”更是开创先河，在历史上、世界上都是独一无二。我相信香港人有足够智慧作出决定。

英国前首相丘吉尔说，Politics is not a game. It is an earnest business。“政治不是权力游戏，而是很认真的事务。”一个要为香港人服务的领导，怎可能不爱国家、不爱香港？

香港是我的家，一直是个和融社会；我希望大家知道香港人包容、热心，有正义感，对国家富有感情。你在香港问路，尽管香港人和我一样，说着不咸不淡的普通话，也会用这不标准的腔调耐心回答。内地遇到天灾，香港常常是感同身受。

因此，我们不要因社会上一些表面现象，扭曲港人对民族认同的心；或许，香港正经历一种身份认同的痛苦和挣扎，这是可以理解的。

我们要继续大量投资教育，创造机会，提供公平公正、有制度的社会，这是持续稳定繁荣的基本因素；对于国家民族，自己的家，香港人是很真心的。

《财新网》记者胡舒立、王烁，特派香港记者王端问：自从香港回归以来，经历了商人治港、公务员治港，以及专业人士治港几个阶段。管治当下的香港，应由哪些问题重点切入治理？香港在政治、经济以及社会方面，你认为面临最急迫解决的问题是哪些？香港的治理人才应具备哪些才能与素质？

李嘉诚答：关键是“制度治港”“法治治港”。法治社会，就是能够制约和监督当权者的权力。

我要重申，香港步入经济转型，传统工业式微，服务业和金融业取而代之，专业机会不足便影响上流机制，基层劳动力需求大又

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

未能满足，供求失衡，贫富悬殊特别明显。

香港如何提高长远竞争力是关键所在，政府推政策时，须经深思熟虑。大家都知道我投资了一些创新科技行业的以色列公司，在洽谈过程中，以色列政府有一个建议，令我很感动。他们跟我说，"对于科学技术显着、前景明朗的公司，从商业策略考虑，你们当然可以很快拍板投资；相对于一些公司，你在考虑与不考虑之间，我们政府会以政策鼓励你作出投资，政府甚至愿意也参与投资，但只出任没有话事权的共同股东，以分担你的风险。"

我问他们，不怕被批评"官商勾结"？他们说："这是我们存在的原因，要为我们国民提供机会，就需要投资社会。"当时我很感动，我想，假如在香港这样做，一定有人会不分青红皂白，争先痛斥一番。

香港政府推创意产业，是为了社会效益还是提高个人地位？政府要提出具创意的创意产业政策，能承担社会压力吗？科技主导未来，社会要创富，才可纾缓贫穷问题。

一个有责任、有魄力的政府官员，应该抱着"输了就是赢"的心态；只要政府投入资本，即使未有回报，也会产生社会效益，这已经赢了，因为这样才可以推动商界参与，启动产业齿轮。

香港人才济济。社会怎会不认同一个真诚为社会、为百姓服务，懂得处理与各持股份者关系的领袖？如果对事情看得透、对民情敏感度高、连微细变化也能抓住、知道如何好好运用资源的领袖，怎会不受欢迎？

《财新网》记者胡舒立、王烁，特派香港记者王端问：有人说，香港是商贾的香港，是四大地产家族的香港，是执政精英通过

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



吸纳经济和金融精英参与来控制社会的模式，但这种模式在2017直选大望之际被动摇。你如何看香港过去几十年的商界垄断和政商关系的演变？

李嘉诚答：不清楚何谓“四大家族”。集团旗下业务，99.9%也需要与同行剧烈竞争的。唯一被视为垄断的，是公用事业，除了我们的港灯，还有中电。港灯是我们买回来的，亦都受到政府利润管制协议的规管。

有些行业也不是完全开放的，一些专业亦有“拒外”的行规，如大律师、医生等，以确保本地人才的竞争力。事实上，政府本身也是雇主，有很多工程在进行。政府是最大的外判商，对于怎样输入外劳问题，亦应与有关各方面磋商解决。

香港仍然是一个竞争激烈的商业社会。要真正解决经济问题，不能只批评商界，一定要对症下药，“造大个饼”，增加机会，才可健康发展。

《财新网》记者胡舒立、王烁，特派香港记者王端问：你是否认同香港巨商阶层的黄金时期已经结束的判断？是否会成为香港民主化下一步的主要受损者，执政者与底层夹击的目标？

李嘉诚答：香港有很多不同类型和规模的企业，都是“踏足香港，心怀内地，拥抱四海”的。香港有大量资金自由流动，只要企业有持续竞争力，对于从商者，黄金机会永远是靠努力创造的。

制度民主化，商人地位只会更健康。香港政府没可能不继续支持商人，使经济持续发展。一个有清晰思维的领导就会明白，只有缔造良好的营商环境，才可做大做强，推动经济，就如习近平主席坚持改革开放，将会带来更多奇迹，为国家经济开创康庄大道；他

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

亦重申，深化改革的目的是为了社会的公平、正义和富足，对推动良治的坚持，将燃起人民的希望和信心。

在全球一体化下，国与国之间竞争越趋激烈，科技不断创新，社会要有健康流动，就一定要投资教育、创造未来。

【专访李嘉诚之三】

《财新网》记者胡舒立、王烁，特派香港记者王端问：面对近年的内地与香港矛盾问题，包括“高铁事件”“奶粉风波”“内地孕妇来港产子”，是否可以推论，普通港人认为他们从内地的经济腾飞中获得的福利有限，而受到的冲击更大？你认为中央政府和香港政府应该如何化解这些矛盾？

李嘉诚答：正如我之前所述，香港人是很真心的，我们不要因社会一些表面现象，扭曲港人对民族认同的心；我相信，认真沟通和包容，可化解矛盾。

香港地方小，若因为资源安排分配问题，使部分香港人有所感受，那是可以理解的。但我们应该真心欢迎所有访港旅客，正如我们出外旅行，也想得到别人的礼待，若对旅客说出一些令人难受的说话，那是不应该的。针对资源不足导致市民不便的问题，政府应尽快检讨。

《财新网》记者胡舒立、王烁，特派香港记者王端问：最近《明报》前总编辑刘进图遇袭，万人上街游行反暴力和力撑新闻自由。对于接连有香港传媒高层遇袭或受恐吓事件，你如何看待现今的香港传媒环境以及舆论监督能力的转变？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



李嘉诚答：当看见刘先生遇袭的新闻，我是心伤的，无论任何原因，暴力的事情是绝对不容许。法治对香港是最重要的，如果香港没有法治的话，我们便什么都没有。新闻自由亦是我们的核心价值。如果香港没有新闻自由，在我们来说是很大损失。

《财新网》记者胡舒立、王烁，特派香港记者王端问：中国上海自贸区的推出，对于香港无疑是一个重要的冲击，因为香港过去引以为傲的优势，如一些开放的政策，随着内地的开放，这些优势将逐渐减弱和消退。在这种情形下，你如何评估内地进一步开放对香港的影响，香港应该如何应对？

李嘉诚答：上海是内地改革开放以来，取得辉煌成就的城市之佼佼者。上海自贸区的成立，对很多专业、商界来说，这是天大的机会，很多朋友恨不得立刻参与。自贸区进一步扩大开放，会推动完善开放型经济体制机制。

综合看来，自贸区吸引外资、引进技术、旅游服务、金融保险等多项业务，发展前途是无限的，合作的机会多得很，对香港商界都是好事。我亦要说一句我一向服膺的话：“自强不息”！

自贸区产生的涟漪效应，香港也会受惠。此外，认真地与广东合作，对香港来说亦是生机处处，不少现在和未来的问题，在双方由衷合作的基础上都会得以解决。

我在2001年应邀出席官员和工商界云集的香港总商会140周年庆祝晚会的演讲内容中提到：中国即将加入世贸组织，大中华地区的理想投资环境，无疑是香港的一个大宝藏，与其他地区相比，我们更了解内地的运作和拥有敏锐的世界市场触觉；加上香港优厚的融资能力及财务经验，与内地可相互配合，各行各业均有无限商机。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

例如由我领导的企业，一直以香港为基地，十多年前（20世纪90年代初）开始大力投资海外和内地，迈出了非常重要的一大步。

我觉得港人需要增加危机意识。虽然这个说法或许令人感到不安，不过若要向前迈进，必须具有危机感。不能因为长期生活在比较富裕的情况下，形成自我膨胀的心态；忽视其他地方的潜力和优势，只会僵化自己。全球经济一体化进程，其实已于十几二十年前开始；但可能香港由于需应付回归的问题，没有就经济的转型作出相应及有效的对策。近年内地一些大城市如上海、广州、深圳等大力迅速发展，我们需要思变求变，懂得其他地区的潜力，化为自己的“东风”，得与竞争对手并驾齐驱。

香港需要解决人才缺乏的问题。要知道，由内地及海外引入优质专业人才，不一定打击本地员工的士气；而经济一进入良性循环，必然会带动及制造更多就业机会。上世纪90年代初期，以色列在俄罗斯犹太移民大量涌入之前，原本只拥有6万名工程师，不足够应付高科技先进产业人才的殷切需求，随着80万俄罗斯移民进入，带来了20万名工程师，问题得以解决，并带动经济发展，值得香港借镜。

以上是我12年前对香港说的话，今天已一一应验。

【专访李嘉诚之四】

《财新网》记者胡舒立、王烁，特派香港记者王端问：你是投资全球化较早和最成功者的华人之一。你怎样在全球作战略布局？

李嘉诚答：集团现在全球52个国家和地区有投资和营运，除了

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



香港与内地和亚洲区外，还遍及中东、欧洲以至远及美加、中南美洲。旗下业务主要包括基建、零售、能源、电讯、地产、酒店及货柜码头等。不同地区的经济与不同行业的表现各有其循环起伏，有助于集团平衡营运风险。在全球经济的发展定律中，行业间会在不同时期出现不一样的周期性发展，例如，有些时候能源行业会表现较好，有些时候则是地产或零售行业较好。“长和系”业务的全球性布局，使我们即使面对2007及2008年的金融危机，仍然能够保持稳健发展。

世界上的投资机会和选择，实在令人应接不暇，但同时作为一家国际性综合企业和负责任的上市公司，必须留意投资国和地区的政治经济情况变化，对经济发展循环及业务回报条件要抱有高度警觉，我有百分之百的责任去保护股东的利益。

公司自上世纪80年代起已开始海外投资，因为当时我知道香港的几百万人的市场发展规模是有所限制的，今天证明这决定是健康的。例如我们全球的零售店铺有1.2万家，其中香港只占600多家；假如在香港多开300家，就算是增加就业，但批评将不绝。目前和黄的香港业务占全球收益比例约15%，长实在香港的收益约占全球收益的三分之一。

过去多年来，公司在许多国家都是当地最大的投资者之一，例如加拿大、英国、澳洲、荷兰、意大利、瑞典及奥地利等。很多国家的政府都明白，为营商者提供稳定的政经环境非常重要，商业发展成功才能为社会带来就业及繁荣。一直以来，我每天都会检讨集团的投资和营运策略；生意规模大小及资产布局，视乎业务所在地区或国家的政经状况而决定。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

集团以香港为基地，绝对不会迁册。我们常常积极寻找香港的投资机会，由于政府的政策很多时候需要时间消化，所以我们在港的投资步伐或许未如其他国家和地区那么快。集团将继续保持一贯稳健务实的作风，确保在多变的经济环境下，业务仍能保持佳绩。

《财新网》记者胡舒立、王烁，特派香港记者王端问：你旗下集团近年在欧洲市场大举收购能源公用行业。你如何整体评估欧洲业务？业务重心向欧洲市场倾斜是出于怎样的考虑？

李嘉诚答：欧洲经济复苏迹象越见明显。其中德国预期2014年的GDP会有1.7%的增长，北欧其他多国的增长都是乐观的（根据欧盟数字，2013年第三季欧元地区〈EA17〉及欧盟〈EU28〉的国民生产总值，按季升0.1%及0.2%；与2012年同期比较,欧盟〈EU28〉更是上升1%）；连情况较差的希腊，GDP负增长亦有放缓。因此，集团在欧洲的业务前景是可以说审慎乐观。

欧洲各国本身亦拥有很完善的法律制度，所以在经济全球化的环境中，给予中国内地及香港人不少投资机会。

集团在瑞典、丹麦、奥地利、比利时、荷兰等均经营业务，生意挺好。如北欧的几个国家，经济非常好，现在的奥地利比德国还要好。集团2013年在欧洲赚的钱已比2012年多，相信2014年在欧洲赚的钱还会比2013年多。

当然，欧洲有一些国家的经济有问题，如法国被福利主义“拖死了”。我们在法国有业务投资，但不是非常大。有一天法国一位部长与人数不少的随行人员来港与我见面，问我为什么在英国有这么多投资，而法国则比较少？我说，我在英国做的事在你们法国是做不来的：第一，英国的税率是20%，你们的税率却是全欧洲最高

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



的；第二，按英国的法律，今天企业控告政府，输了，明天再来投资，英国政府仍会欢迎；第三，法国经济差，但无法调整欧元的汇率，英国政府需要时可以将英镑汇率下调，以缓和经济问题。

《财新网》记者胡舒立、王烁，特派香港记者王端问：环顾全球，正处在一个关键的不确定时刻。美国QE（量化宽松政策）正在退出；日本搞安倍经济学，三箭已发。中国、日本、美国，这些重要的经济体都处在关键时刻，只要有一个发生问题，影响都是世界性的。所有这些不确定性结合在一起，相互影响，相互反馈，这是当前投资者面临的复杂现实局面。你有什么建议？

李嘉诚答：先说美国，美国面对的问题也不少。本来，随着页岩气和石油这些天然资源业的发展，对美国经济是有利的；美国的科技和教育的多元竞争力是领先和灵活的。美国宣布短期间可于页岩生产的油或天然气，可令美国有足够的能源自给自足。但在过去的两三年间，专家们持有不同的意见，这些意见不容忽视。虽然有人相信美国的能源将能够纾缓美国部分赤字问题，但现在不少人对此大有怀疑。

至于日本，跟随美国大量印制钞票，制造通胀，有利出口。但日本面对资源欠缺和人口老化的威胁，其制造业的劳工平均年龄是40多岁，而韩国是30多岁。

中国的新领导层于十八届三中全会提出的国策，将能引领国家走向正确和辉煌的未来。中国的改革开放，才是最大的经济试验。30年来出现翻天覆地的变化，沿途纵然有波折，领导人无畏无惧，坚持走改革开放道路。这种决心，对美国和日本当下面对的困局，是可以借鉴的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

美国经济较欧洲容易复苏，美元仍属世界第一货币。对于人民币，改革路途无论有多困难，只要能够自由兑换，国力就会更强大。这么大的一个国家，别人要沽空并不容易。因此，实现人民币自由兑换对中国的发展非常重要。

美国负债大，财政问题不容易解决，赤字不断增加，不过美国可以印钞票；日本的国民爱国，也通过印钞来改善经济，但其经济根基不及中国。如果中国能实现自由兑换，那么这个地图就更大了。

【专访李嘉诚之五】

《财新网》记者胡舒立、王烁，特派香港记者王端问： 过去几十年，香港地产是一个大机会，然后全球化是一个大机会，中国市场爆发是第三个大机会，这三个机会你全都抓住了，下一个大机会是什么？

李嘉诚答： 无论美国，以至全球，都要面对一个现实问题，就是科技对劳动力带来的挑战。基层劳工的边际劳动力可以是零的。

每间公司都花尽心思提高竞争力，用科技、用数据开源，那么如何节流？随着产业机械自动化，劳动力需要越来越少，一些工种的失业情况只会持续增加，这是我们要高度重视的问题。唯一出路就是靠投资教育，推动改革，培养下一代懂得解决问题、懂得沟通等计算机不能取代的能力。

产业有两种，传统事业还是会有的。至于新的科技，你一定要马上抓住。以制造业“改进过程”为例，有了科技，生产过程只会

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



不断优化，对未来的制造业带来很大变化。你看这个杯子，现在是用自动化技术制造出来的，若加上人工智能技术，等于在制造过程中注入“思想”，它能够告诉你如何改善生产。

从前工资便宜，土地便宜，现在未必是绝对有利的条件。以中国的制造业来讲，现时面对不少挑战。

比如，最近出现一种儿童用的手表手机（Myfilip），跟手机互通的，生产过程只在办公室里进行，180万元的投入资本，就可满足1万个产品的需要，根本不需要为了降低劳工成本而在中国设厂生产，因为所用的工人不多。

再比如说，我有部分投资的一间以色列公司Kaiima，发展了一种农业新技术，用一样的水，一样的土，农产量可以增加30%，并没有使用转基因技术。这个不得了！我原本打算帮中国争取五年的先机专利，帮助农业增产，但可惜最终没有成功。

在以色列，当地的土壤不太好，当地人就说，“土地不能滋润我们，我们就用脑袋滋润土地。”

我是一个傻气的人，如果没有傻气，不会办汕头大学一办30年。如果为了赚钱，为了名跟利，要我鞠躬屈膝，我不肯的；但如果为了自己的基金，教育、医疗，或者民族大义，我就都可以做。

【专访李嘉诚之六】

《财新网》记者胡舒立、王烁，特派香港记者王端问：阿里巴巴在香港上市问题有很多争论，很多人认为AB股制度或者阿里巴巴所称的合伙人制度，不利于保护小股东权益；也有很多人支持马云

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

的看法，认为唯有创始人才真正关心企业的未来。作为一名杰出的商业领袖，你是如何看待企业创始人与投资人的关系？怎样的治理架构才能保持企业的良性发展？

李嘉诚答：首先，对于港交所的决定和运作，不作评论。

另外，马云先生年轻有为。对我们民族来说，最重要是代代有杰出企业家，能够投资社会，推动社会进步。见到成功的中国企业家，我内心只会为他们鼓掌打气。就如朋友打高尔夫球时又远又准，我们也会高叫一句："好球！"

《财新网》记者胡舒立、王烁，特派香港记者王端问：提到马云，他前段在香港见记者时说到，如果上市成功，阿里巴巴市值比香港四大地产商加起来还要多，香港这套做法已经过时。你怎么回应？

李嘉诚答：年轻人、中国人有新的做法，真的是好事，我们需要多一点人才，这只会更好！绝不会因一句话而介怀，可能人家也误会他。

《财新网》记者胡舒立、王烁，特派香港记者王端问：你在新科技领域有很多投资，如何点评全球最近一轮的互联网企业并购潮？对于资本市场而言，现在这些高科技企业的估值已经很高了，有人认为将会出现2000年前后的dot-com泡沫破裂事件，对此你如何看待？

李嘉诚答：我个人认为，今天科技领域推动着各行各业实际的改变，这次改变，本质上与2000年完全不一样。我跟很多年轻创业人交谈的时候，发现他们有股很大的热情，改变着我们所认识的"世界"。他们常常会问自己一个问题："若今天这个行业能重新

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



开始，我们会以今天的模式运作吗？”以科技改变运作的方式，是很大的动力，特别是那些能带给现状更高效、更精准运作，更价廉物美的选择！各行各业，都要对运作上的改变高度注意。

《财新网》记者胡舒立、王烁，特派香港记者王端问：你和几位香港商界领袖已经站在顶层几十年，再没有出现像你们一样的人物，给外界的印象是香港商界领袖无人为继。这是香港整体营商环境的变化造成的吗？如何评估中长期香港商界的发展？

李嘉诚答：香港代代都有能人，今天他们都受到良好教育，只要专注企业发展，敢于面对挑战，放眼四海，机会多的是。

正如马丁·路德·金所说：“我们很多时候要接受眼前的失望，但必须永不放弃希望。”（We must accept finite disappointment, but we must never lose infinite hope）

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

香港经济命运与国家息息相关

（按：2017年6月24日，为纪念香港回归祖国二十周年，李嘉诚接受新华社驻香港记者颜昊的独家专访全文。）

颜昊问：香港回归前，包括英资在内的一些资本因为对香港前途存在疑虑而改变公司注册地或撤资，您当时对回归后的香港经济前景有何预判？20年后，您回头看当时的决定有怎样的感想？

李嘉诚答：香港回归对中华民族是一件大事，平稳的政权移交释除了很多人对“一国两制”的疑虑。“一国两制”缔造空间，令香港市民和企业在经济、社会、高科技急速发展的全方位竞争时代中，具有稳定的基石和架构，寻求自身发展。“一国两制”同时使香港享有“大堂前座”的优势，更加了解祖国，参与各种战略大计。香港的企业，兼容“利”与“变”，在这个机遇高增长的年代优化架构，构建“双元策略”，其竞争力则可有倍数发展的可能。“一国两制”之利，对香港如是，对内地亦如是，促使成为可竞争的经济体系。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



颜昊问：您如何评价回归20年来香港的经济发展状况？香港作为一个外向型经济体，回归后历经亚洲金融风暴、“非典”疫情、世界金融危机等，渡过这些危机靠的是什么？中央政府支持起到了什么作用？

李嘉诚答：“一国两制”显示了中国领导人在制度上的创意。香港市民明白，香港经济命运与国家一脉相承，衣食住行、发展空间以及香港的金融桥梁作用在“一国两制”中一一体现。“一国两制”也凸显领导人的包容，当一切息息相关之时，确保制度不动摇、不走样、不变形的承诺，让我们可克服任何挑战。

颜昊问：人们常用“马照跑，股照炒”来形容香港回归后资本主义制度和生活方式不变。您认为20年来香港资本主义经济制度和生活方式有无变化？或者哪些变了哪些没变？

李嘉诚答：我觉得大家无需在时光隧道中徘徊，“形与实”之间的纠缠毫无意义。“一国两制”是伟大的构思，如果我们想享有多元自由和无穷的抉择机会，必须有效地掌握持续的动力和灵活弹性的精华。我认为，大家要有信心，共融投入，自然生机蓬勃，建立有责任及理想的文明制度，所以我要重申，“一国两制”的本质很重要。不动摇、不走样、不变形，是对“一国两制”有力的保证。

颜昊问：20年来香港在国家对外开放格局中的门户作用有什么变化和发展？香港如何抓住国家发展的新机遇（比如“一带一路”、粤港澳大湾区等）实现自身经济的发展？您对香港未来发展的信心如何？

李嘉诚答：国家改革开放30多年来，很多政策都非常成功，大

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

家有目共睹，商界也十分重视，并且积极参与。现在加上“一带一路”的新发展策略，个人认为，只要配合高新经济的发展势头和港人过去多年于不同国家经营的设施，自然能事半功倍。

颜昊问：20年来内地与香港的合作交流更加紧密，您所领导的企业在内地也进行了广泛投资，这些投资的效益如何？内地与香港的合作未来会有什么新的趋势？

李嘉诚答：长江和记在内地的投资，涉及众多不同范畴，回报不一，较难一概而论。我认为，全球在高科技、高增长的经济转型下，国家要在投资教育改革上加大力度，才可做到真正抓紧机遇，获得持久的发展动力，香港就更加要这样。

颜昊问：许多人认为香港的经济过分依赖于金融和地产，其他产业发展动力不足。您对下一届特区政府在发展经济方面有什么建议？

李嘉诚答：金融及地产是不少地区的重要经济领域，带来储备，亦为香港丰厚的储备来源，所以我深信，新一届政府会以新角度、新态度，推动真正有效的政策，实际地开拓社会的资源，推动经济多元化。香港其实有很多独特的科技发展优势，只是这几年未有充分发挥。

颜昊问：您曾担任香港基本法起草委员会的委员，您如何评价香港回归20年以来基本法在香港的落实？要确保“一国两制”在香港不走样、不变形，您认为关键在于什么？

李嘉诚答：中央明言落实“一国两制”，不动摇、不走样、不变形，这显示中央的决心及力量。但除了中央的保证外，香港更要维持法治及廉洁，也要明白社会自律的必要性，责任与权利相辅相

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



成，才能把“一国两制”的精神发挥出来。

颜昊问：对于香港年轻一代在当前和今后香港经济发展中所能扮演的角色和发挥的作用，您有怎样的期许和建议？

李嘉诚答：现在的香港，整体是较20年前进步很多；科技新时代，激发很多不同的观念，所以年轻人必须运用创意、想像力，积极装备自己，努力不懈，才可成为高增长机遇巨浪中的驾浪者，才可为香港和国家贡献作用。人能弘道，非道弘人，即使环境条件再理想，机会也只会留给有抱负的人；正如爱因斯坦所言，永不要放弃想做的事，拥有大梦想的人，比知道所有事物的人更具力量。（Albert Einstein–'Never give up on what you really want to do. The person with big dreams is more powerful than one with all the facts.'）

颜昊问：您是享誉全球的商业领袖，创业的历程也十分令人钦佩。您认为如今的香港年轻人生存环境如何？您会鼓励他们创业吗？

李嘉诚答：（未答）

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

李嘉诚答港台记者问

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



名牌企业家不爱名牌

（按：1999年6月21日，李嘉诚接受香港《亚洲周刊》总编辑邱立本及香港特派员纪硕鸣的独家专访，以下是专访的部分内容。）

香港《亚洲周刊》总编辑邱立本、香港特派员纪硕鸣问：听说你喜欢睡前看书，重视自学。你昨天晚上看的是什么书？

李嘉诚答：我昨天晚上看的书是有关IT（资讯科技）的前景，这个行业发展会很快，我相信未来二三年内，电影、电视都可以在小小的手提电话中显示出来。我比较喜欢科技、经济、历史和哲学类的书籍，最近对网络资讯比较有兴趣。

香港《亚洲周刊》总编辑邱立本、香港特派员纪硕鸣问：你不看小说？

李嘉诚答：对，我不看小说，娱乐新闻也不看。这是因为从小要争分夺秒"抢"学问。我年轻时没有钱和时间读书，几个月才理一次发，要"抢"学问，只能买旧书，买老师教学生用过的书，教科书里有教师划出的重点、校对的答案，什么都有。总而言之，言

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

情小说、武侠小说不看，因为没有时间。其实我很喜欢历史，小时读书历史都拿高分。

香港《亚洲周刊》总编辑邱立本、香港特派员纪硕鸣问：你怎样安排自己的时间？工作会不会很累？

李嘉诚答：我每天不到清早六点就起床，运动一个半小时，打高尔夫球，晚上睡觉前都坚持看书。白天精神还是很好，精神来自兴趣，你对工作有兴趣就不会累。最累的时候是开会，一个发言者讲了第一分钟，你已经知道要讲的内容，可是那人讲了十分钟，你就会感到非常疲倦，因为无聊和无奈，有时要带花旗参去提神。

香港《亚洲周刊》总编辑邱立本、香港特派员纪硕鸣问：你睡不睡午觉？

李嘉诚答：不睡，有时太累了，也喝点咖啡。

香港《亚洲周刊》总编辑邱立本、香港特派员纪硕鸣问：你喜欢看科技书籍，你认为发展科技应该把注意力放在哪里？

李嘉诚答：要令人认识科技发展及其应用会带来什么商业机会。我想，如果能令一些科技变得更实用、更适合中国，本身对香港就是一个庞大的商机。过去数年，我们公司组织及鼓励各阶层同事重视自发性学习新的科技，去考虑那些增强业务效率、拓展竞争优势和提升营运效益的科技项目，连我自己都天天阅读有关科技的书籍。

香港《亚洲周刊》总编辑邱立本、香港特派员纪硕鸣问：你有没有试过用电脑上网？

李嘉诚答：两年前有一次上网花了两个多小时，以后就比较少用。我用电脑主要是看公司的资料。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



香港《亚洲周刊》总编辑邱立本、香港特派员纪硕鸣问：去年你曾表示，由于香港环境变化，你搁置百亿元的投资计划。香港营商环境的主要问题在哪里？

李嘉诚答：我举出一件事，大家就知道我对香港作为集团基地的承诺。1989年香港面临很大的政治冲击，很多行家、海外合作伙伴，甚至公司董事不断游说我把公司迁册海外，我一直不肯。直至一天我因为游说的人讲得太多，于是在会议上我说，谁要迁册就看能否把我这个主席迁走。当然以后就没有人再提出了。我热爱香港，认为和谐的环境最重要，否则经济发展就会停滞不前。当时我说过搁置单项投资百亿的计划，但我接着说香港是我们集团的基地，其他投资仍会继续，可惜传媒没有把我后面的说话全部刊登。

香港《亚洲周刊》总编辑邱立本、香港特派员纪硕鸣问：你对港英政府及董建华政府的施政有何看法？

李嘉诚答：港英政府很多政策是为淡化回归交接可能引起的不稳定因素而设计的（联系汇率、以高地价政策增加储备等），这对稳定人心是起作用的。现在的特区政府加倍困难，一方面是泡沫经济，一方面是亚洲金融风暴，内外影响，特区政府压力很大，董建华的行政长官不易当。政府要制定长期的目标，也要有短期效益，二者可能基本是互相矛盾的，这增加了政府施政的难度。但董建华政府已尽力了。

香港《亚洲周刊》总编辑邱立本、香港特派员纪硕鸣问：为香港创造繁荣的老一辈企业家，不少都面临下一代接班的考虑。你是否已在考虑接班问题？

李嘉诚答：我已辞去长江董事总经理一职，但仍是董事会的主

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

席，日常的工作由长子李泽钜和一批年轻的行政董事共同负责。但重要的决策，他们还会和我磋商。儿子和我所有公司的重要高级行政人员都相处得很好和投入，接班一定没有问题。

香港《亚洲周刊》总编辑邱立本、香港特派员纪硕鸣问：在高竞争、高知识、高速发展的香港社会，商界下一代要走的路是否比你们前一辈更艰难？

李嘉诚答：商界一定是跟随时代发展，今天要谨记知识与经济发展是分不开的。新一代面对的问题，有易有难。但相对于数十年前，学问、知识与事业之间的成败关键，对下一代来说更为重要。

香港《亚洲周刊》总编辑邱立本、香港特派员纪硕鸣问：西方人说留给下一代炼金术而不是黄金，你留给孩子的是什么？

李嘉诚答：中国人说是给“渔”而不是“鱼”。我两个儿子都很上进，热爱香港。泽钜跟着我，现在是上市公司的负责人，和公司的员工相处得很愉快。他已是一个孩子的父亲，关心社会的将来，热心环保，常常说如果我们再不注意环保，香港会变成怎么样。他的生活很简单，消费比我还简单，这条路他是走定了。

香港《亚洲周刊》总编辑邱立本、香港特派员纪硕鸣问：幼子独立创业，你放心吗？

李嘉诚答：泽楷和世界很多在新科技领域极有成就的公司和人物来往密切，过去几年，花了大量时间和不少投资及心血在发展高新科技事业上，以他的工作表现和经验，可以在很多国家，尤其是西方国家找到发展空间。即使面对像数码港这样的压力，面对未来的挑战，他还是要立根于香港，这是成熟和热爱香港的表现。我对泽钜跟着我的步子，以及泽楷发展高新科技的投入和将来的工作，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



都有充分理由放心。

香港《亚洲周刊》总编辑邱立本、香港特派员纪硕鸣问：最近李泽楷提出的数码港计划似受阻，你会不会向港府施压？

李嘉诚答：不，绝对不会，我从没有运用影响力，向港府官员说过有助数码港的话。

香港《亚洲周刊》总编辑邱立本、香港特派员纪硕鸣问：你是不是一个很严格的父亲？你会不会打孩子？

李嘉诚答：我会打，不过是假打。我是一个严格的父亲，以前，星期天我一般都和孩子一起，在小游艇上不是教他们怎样赚钱，而是教他们怎样做人，星期天都不安排其他活动。

香港《亚洲周刊》总编辑邱立本、香港特派员纪硕鸣问：你有没有宗教信仰？

李嘉诚答：我自己没有特别的宗教信仰，但涉猎很多宗教书籍，基督教、佛教、儒家、道家的书都看。有时一些警句非常精辟，令人开心。

香港《亚洲周刊》总编辑邱立本、香港特派员纪硕鸣问：一个成功企业家的乐趣和追求究竟应该是什么？

李嘉诚答：不断积极迎接新挑战。企业的成功，使我得到更大的资源，可以做出对社会、对民族有建设性的永久贡献。我今天的生活水平和几十年前相比只会差了，年轻时也有想过买点好的东西，但不久就想通了，只是强调方便，我的穿着可能比你们都便宜。

香港《亚洲周刊》总编辑邱立本、香港特派员纪硕鸣问：你的皮鞋多少钱？我的才二百多块。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

李嘉诚答：哦，那我的皮鞋贵些，四百多港币，不过是胶的；戴的手表也只有二百多元。我只求心灵满足，很开心。我相信，一个人的地位高低要看行为而定，你自己想通了，脑海中自会别有天地，能超越权势和卑微。我认为，生命不能用日历来计算，有人虽生犹死，对社会没有贡献；有人虽死则荣。如果能尽心做些对世上有益的事，当离开人世时只是感到疲倦了，太阳下山了，应该休息了，这是一种享受，而绝无恐惧，总结是希望不虚此生。

香港《亚洲周刊》总编辑邱立本、香港特派员纪硕鸣问：在企业家参与社会公益活动方面，西方商界似乎做得更出色?

李嘉诚答：中国过去有不少富可敌国的商家，但古老的传统思想是基业传万代，考虑让儿女代代相传。我认为让实业千秋万代继续下去是应该的，但一个人基本生活保障并不需要太多。你有多余的钱财，尤其是你个人精力可顾及时，应多些参与社会公益。所以，商业我会慢慢地放，公益事业我想更多地直接参与，希望借此能引起其它参与者的使命感和更多人的共鸣。

香港《亚洲周刊》总编辑邱立本、香港特派员纪硕鸣问：你有很多事业，但似乎对新闻媒体投入不多?

李嘉诚答：我对媒体非常有兴趣，也有投资，是新城电台的股东。但媒体和其他行业有时会有冲突，从内心讲，有时会得罪人。以我的作风，更不喜欢为赚钱去制造新闻，伤害别人。

香港《亚洲周刊》总编辑邱立本、香港特派员纪硕鸣问：据说你和员工相处得都很不错，你有没有直接辞退过员工?

李嘉诚答：高层的没有，中级的职员有辞退过。那是一个受过很好教育的中层管理人员，多次以权谋私，他的行为和他的待遇绝

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



不相符，我决定辞退了他。

对一个职工，如果他平时工作马马虎虎，我会十分生气，一定会批评他，但有时做错事，你应该给他机会去改正。有一次，一位职工不小心把我办公室一个非常珍贵的唐三彩马打碎了，我只是淡淡地说，以后小心些。马已碎了，他也在自责，你为什么还要去说他呢？这不是钱的问题，而是做人的道理。我相信，在我的高层行政人员中，离开的数目应该是同类公司中最少的，到了退休时还难舍难分。

香港《亚洲周刊》总编辑邱立本、香港特派员纪硕鸣问： 你能不能向全球华人总结自己的生活经验？

李嘉诚答： 华人在世界各地的发展要融合当地社会，发展得好，就应该对社会有所贡献，对推动当地社会有益的事要不遗余力地去做。我一心要建立的不仅是中国人感到骄傲的企业，而是也让外国人看得起的企业。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

关于新旧经济与亚洲的未来

（按：2000年9月13日，李嘉诚接受台湾《中国时报》记者的专访，以下是专访全文。）

台湾《中国时报》记者问：过去三年，您力挽狂澜，带领长实、和黄集团走出金融风暴（旧经济）阴霾，进而蜕变为新经济时代的佼佼者，其间必定有许多深刻而宝贵的经验可以与世人分享，因此想先请您谈谈整个集团在金融风暴中浴火重生的历程。

李嘉诚答：在1997年至1998年发生的金融风暴中，当时有些国家货币利率高，美元息低，于是不少企业拼命向外借贷，形成泡沫经济，外债太多，造成房地产、股票下跌，加上大规模的国际对冲基金、外汇炒卖集团借势投机，加深及加速经济崩溃和货币下跌。

从前香港长期实施高地价政策，令楼市高企，产生通货膨胀，外围的资金流入，股市畅旺，形成经济过热，亚洲金融风暴发生后，香港经济亦受到很大冲击，地产及股市大跌，人心惶惶，国际对冲基金及大炒家多次利用股市冲击港元联系汇率及期指市场，以

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



期获取暴利。当时曾有人多次向我们集团要求借取股票在市场抛售，借以增强沽售压力，加速股市崩溃，以遂攫利目的。当时如果我肯借出股票，随便可获得数以十亿港元计的利润，但我认为此举会对香港构成很大损害，故一口拒绝，这些钱我是绝对不会赚的。至于香港政府，确实采取了有效的措施去稳定大市，我是支持政府的做法。

台湾《中国时报》记者问：金融风暴对集团有否影响?

李嘉诚答：我们集团四家上市公司在这次风暴中虽然受到少许波及，但没有受到根本性的影响，因我们早已作出多元化及国际化的发展，在全球24个国家均有投资及经营多项业务，集团亦有各项传统的民生业务，例如能源及基建（电厂）、零售（超级市场）、通讯、货柜码头等，这些业务很多都较少受到经济好坏的影响，这些业务对集团盈利有强大的支持。经过金融风暴的短暂影响，我们集团的整体全球性业务发展更迅速，近年来均有理想的盈利增长。

台湾《中国时报》记者问：集团的基础业务发展在哪些方面?

李嘉诚答：集团主要有三个重要的业务基础，第一：传统的重要业务，包括物业发展、酒店、货柜码头、零售及制造、基建项目（包括电厂、公路、桥梁）、建材（水泥）及能源（石油及天然气），也在国内投资发展药物及日用品，这些传统的基础业务范围遍布世界各地，足以支持集团面对外围环境的变化及冲击。

第二：财政方面，集团有充裕的现金，在投资财务方面亦取得理想成绩，估计如无意外，在一两年后，单是依靠这方面的收入已足以应付集团派息的现金需求。

第三：星球大战（Star War），在科技项目方面，我们的通讯及

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

互联网的业务发展迅速，而在电子商贸（B2B、B2C）方面，部分项目亦已取得理想的收入。在电讯业，集团3G发展方面尤其突出，我们是第一个亚洲企业在英国取得牌照，并在全球其他地方积极拓展。我们更有很多未公布的新科技项目，部分在申请注册当中，部分则即将投入生产阶段，仿如Star War（星球大战）一样，这方面的发展是多姿多彩的。

在跨越21世纪的时候，我们面对瞬息万变的发展，包括在政治、经济、科技、社会等各方面的发展，实令人目不暇给。

台湾《中国时报》记者问：金融风暴后，亚洲面临新旧经济的转捩期，不管官方或民间部门，在擘划重建策略时都必须正视新经济的潮流，例如有些言论即认为以往偏重金融与地产的香港，可望因为新经济时代的出现，而由“科技沙漠”转型为“科技绿洲”，能否请您谈谈对新经济的看法？

李嘉诚答：新经济的核心，可以说是知识经济，而其主要动力，则为科技。新经济的发展，可说是必然的全球趋势。发展新经济是要有基础及条件的，香港的经济体系向以服务业为主，本身的银行、金融、通讯、贸易系统达国际水平，外汇自由兑换，集资能力高，税务、法律等均很完善，这些优越条件是可以作为发展科技事业的一些基础。

香港在一些科技发展条件上，还可大力加强，首先要全面招揽人才，除了本地人才外，我们可聘用海外专才，亦应与国内密切联系，希望特区政府放宽政策，适当地引入内地高科技专才。长远来说，香港当然要培育更多专业科技人才，及建立科研基础。香港的企业亦可加强与外国先进科技公司的合作，从中吸取他们现有的经

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



验，应用于香港。在硬件方面，香港资金较充裕，可从全球购置最新、最先进的仪器，甚至可引入已发展达致一定程度的新科技。如此，香港既有国内庞大的市场作支持，又可输入国外的技术，拥有一定的优势。

其实香港的资讯科技发展不错，但与亚洲部分地区不同，香港没有相关的工业配合，例如台湾的芯片事业发展成功，全球的电脑装配多使用当地出产的芯片，所以香港应考虑发展这些相关的工业。

科技的范畴包罗万象，除了资讯外，还包括其他各方面，如生物科技、环保技术等等。科技的发展有不同的层次，由国防军备至日常的生活，在不同层次有不同的人可以参与，包括科学家、投资者，甚至普通人。作为一个企业家，一定要有长远的目光，不可以只顾及即时的回报，要有分析能力去发掘有发展潜质的科技项目，具备国际视野，打破地域观念。

走向多元化及科技为本的经济体系是一个大方向，在转型过程中，困难是无可避免，我们要支持政府的策略，发展自己有能力、有基础的事业，以配合时代步伐。要建立完善的科技基础需要长期及大量的投资，如果特区政府政策能够配合，及有良好的投资环境，相信香港是有一些有魄力、实力的企业家愿意协助建立香港科技发展的基础，推动香港转型为“科技绿洲”。

台湾《中国时报》记者问：亚洲朝野该如何应对，才能成为新经济的赢家?

李嘉诚答：“全球化”不是一个瞬息即逝的现象，是一个持久的方向，“全球化”是国与国间的资金、科技及资讯互相结合，是

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

会与当地文化、地域、传统及民生产生一定拉力。

要领导一家公司走向正确的方向已是很困难的，领导一个政府更困难，要在不同层次上面对全球的竞争，例如发展中国家的廉价劳工、发达国家的教育水平及贸易、法律、税制及市场情况等等，这是相当困难的工作。一个民族要孕育少数精英是容易的，但要普及提高整体质素，却极其困难，这工作是很艰巨的，在这急速变化的年代中，要有效率地与时间竞赛，绝对不容许有太多的反复尝试。因此，所有领导都是任重而道远的。

所有繁荣社会都要在发展经济及承担本地责任之间，要寻找到一个健康的平衡，在全球化的社会中保持自我的特质。除了要鼓励国民不断求知外，我们还要鼓励多思考、多创作，要有“逢山开路，遇水搭桥”的精神。

台湾《中国时报》记者问：在金融风暴之前，您即已展开资讯科技时代的布局，在网际网路、有线与无线通讯等各大领域着墨甚深，今年也逐渐开花结果，像华文入口网站Tom.com3月公开上市曾掀起抢购热潮；同时间，盈科数码动力以后起之秀，击退新加坡电讯，成功收购香港电讯，更是举世瞩目；而在最近欧洲电信市场的购并与第三代行动通讯（3G）竞标风潮中，和记电讯也扮演重要角色，在让世人见识到您开拓数位版图的强烈企图心。能否请谈谈整个集团未来的发展策略？

李嘉诚答：我们集团的整体发展策略一向是发展不忘稳健，稳健不忘发展。面对瞬息万变的环境，我们的主要策略是针对着各种变化而灵活应变。对于开拓新兴经济业务，集团的策略是在现有业务及新发展业务的范畴内，积极参与庞大增长潜力的资讯及新科技

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



业务。借此，集团能从中汲取更多专业知识，应用到基础业务的运作上。虽然和黄向来敢于采纳新科技及创新概念，但亦要视乎是否能协助业务发展和提高工作效率。

台湾《中国时报》记者问： 又如何让新旧事业相辅相成，创造加乘效果?

李嘉诚答： 协同效应：集团建基于香港，以香港作为发展基地，又在中国、世界20多个国家经营不同业务。在新经济的趋势下，集团未有弃守传统根基事业，而是将传统及新的业务兼容并蓄，产生前所未有的协同效应，令旧有事业更具效益及竞争力。举例来说，我们经营超级市场，旗下百佳占香港最大的市场占有率。百佳在数年前已引入网上购物，以迎合新一代顾客的需要。但每天仍有数以万计的顾客进入百佳超级市场一边闲逛，一边选购日用品。新经济的创意只是为我们进一步扩大客户基础，而不是取代一向的经济模式。

策略联盟：在过去一年，和黄的个别业务多次透过与显赫有名的国际品牌合组策略性联盟（尤其是资讯业务及电子商贸方面），进一步增强本身的实力，取得更大优势。

台湾《中国时报》记者问： 毋庸置疑的，集团目前介入的新领域都极具未来性，但也因其资金密集的特性，使得经营风险提高，例如网络股自4月以来跌势颇深，投资人信心动摇，Tom.com股价难以幸免，最近还被迫裁员；盈动股价也大幅起落，多少冲击到公司的资金运用，您如何看待这些快速变化的产业与资本市场发展?

李嘉诚答： 在新经济社会里，竞争非常激烈，企业的股价不是唯一分析、反映新经济影响力的指标，发展的策略是否正确、聘用

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

的人才是否合适才最重要。为了吸引人才，给予优厚聘用条件是必然策略，但因应新经济的外围环境快速变化，人才的流动及作出适当和灵活的整合可带来更大及更迅速的发展，高适应与灵活性可说是网络科技公司的特性。Tom.com上市认购价HK$1.78，昨天（9月5日）收市价为HK$5.8，在同类公司中是难得目前股价仍高于上市价两倍多，是一家有实质业务支持、良好的新科技网络公司。

台湾《中国时报》记者问：趋吉避凶的对策为何？

李嘉诚答：资讯科技的世界就好像星球大战一样，瞬息万变，必须时刻应战，我们必须积极以现有的传统业务作基础，结合资讯科技，相辅相成，令业务发展得更好、更快，走在领先位置。

新科技业务本身不会制造泡沫，但企业要顺应环境的急促发展，有时需要透过金融市场筹集资金。然而当公司上市后，若主理人走错了方向，没有实际业务的支持，只将股票胡乱炒高，在跟公司的实际价值距离太大时，问题便出现，变成了泡沫经济。因此从事科技发展的公司必须有实质业务及具备可实现的目标，赚到利润后要适当地扩展，才能取得投资者长期的信任，这对企业的前景是非常重要的。

台湾《中国时报》记者问：和黄正积极在欧洲发展3G业务，和黄日前结合日本NTTDoCoMo与荷兰KPN成功取得英国3G执照即是一例，但随后在德国，却因为标价太高而放弃到手的3G执照，让予KPN，不过接下来和黄又将竞标意大利的3G执照，一进一出之间，策略上的考虑为何？

李嘉诚答：（和黄在2000年4月取得英国其中一个3G牌照。在同年6月，宣布与日本NTT DoCoMo及荷兰KPN组成策略性联盟，共

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



同拓展在欧洲的版图，并同时分担发展3G业务的成本。）

和黄在世界各地一向有经营流动电讯业务（2G），包括英国、美国、澳洲、香港、以色列、印度等。欧洲的电讯业较世界任何地区发展得更快，流动电讯服务已由语音传送开始迈向数据传输，而多个欧洲先进国家的政府已开始着手发出3G牌照，以供各经营商角逐。在此全新形势下，和黄迅速为欧洲的电讯业作出重新部署，再三研究后所得的结论，最有利的做法就是出售在欧洲现有的2G业务，转而投资3G。

台湾《中国时报》记者：尽管和黄宣称未来不排除重回德国市场，却宁可在现阶段舍弃德国这个欧陆最大的电信市场，究竟实际的原因为何？

李嘉诚答：德国的情况跟英国不同，我们在英国有大量业务，加上多年经营Orange（原本为和记黄埔集团旗下的一家英国电讯业务公司，后高价卖出）的经验，非常熟悉英国市场。然而在德国我们是“新入行者”，故计划与KPN合组公司共同竞投15兆赫的频谱，建设网络，但仍会在提供服务方面互相竞争。竞投一开始便非常激烈，到后期已远远超过我们心中的预算，最后我们只合共投得10 兆赫的频谱，明显并不足够两家公司使用，加上和黄跟KPN的业务模式不同，KPN在德国已经营2G多年，经商议后，和黄决定将股份按成本价售予KPN，退出合组公司，我们退股是最适当及公道的。

台湾《中国时报》记者问：是否反映您对3G前景有了新的评估？毕竟现在已有不少专家开始质疑3G的高投资可能与报酬不成正比。

李嘉诚答：我非常看好3G的前景，和黄在意大利及瑞典已申请

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

竞投3G牌照，至于德国市场，我们会另寻方法，会继续密切留意德国的发展，因为拥有频谱不是唯一的经营方法。做生意的人就是这样，这个方法行不通，也不会排除其他机会。不过，做任何事都要有一个预算，我数十年的营商宗旨都是：经过审慎研究作出预算，如超出预算，便不会继续进行。

台湾《中国时报》记者问：“伙伴关系”显然在您的全球新布局中，扮演关键角色，例如和黄在欧洲发展3G业务，是与日本NTTDoCoMo、荷兰KPN合作。您曾说过，除欧洲之外，也同样看重美国与亚洲市场，目前在当地是否也已锁定理想的策略伙伴，例如新加坡电信或中华电信?

李嘉诚答：在美国市场方面，当地政府暂时仍未公布他们在3G方面的意向，但我们会密切留意适合的机会。至于亚洲的情况与欧洲亦不大相同。在不少国家，如印度，2G都是起步不久，远远未达饱和状况，可发展的空间仍非常庞大。很多亚洲国家的政府仍未在3G发牌方面表态，但我可以说的是，若有适当的机会，我们一定审慎考虑，在这方面全力发展。

台湾《中国时报》记者问：有没有可能参与台湾的3G执照竞标?

李嘉诚答：条件适合，我们会考虑参与台湾的3G牌照竞投。

台湾《中国时报》记者问：现在全球几乎都把目光放在中国市场，请您特别谈谈对中国市场的期待。中国即将加入WTO，您认为对中国市场的冲击主要在哪些部分?

李嘉诚答：相信中国加入世贸后会逐步开放内地很多行业，引入竞争。我认为对中国市场最大的冲击，可能是农业产品。现时国

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



内农业产品价格不便宜，由于大部分都仍以小规模农场生产，故成本不菲，加上大部分人民仍依赖农业为生，故政府对此问题非常关注，相信亦会采取适当措施。此外，相信汽车工业、钢铁、化学工业、家庭电器工业等也会受到不同程度的影响。虽然开放市场会带来短期阵痛，但竞争是好事，长远而言，能对中国产生积极利好作用，未来将进一步开放市场，涌现不少的业务良机，香港与内地经济命脉相连，自然可在内地蓬勃发展的过程中受惠，商机无限。

台湾《中国时报》记者问：这是否会影响您对中国市场的布局吗？

李嘉诚答：这些新发展不会影响集团在中国市场的策略，我们在国内投资已达六百亿港元，集团除以香港为基地并拓展国际业务外，内地是我们的主要投资目标，我有信心我们所经营的公司在内地市场会有很好的前途。

台湾《中国时报》记者问：从跨国企业领导人与全球性投资者的角度观之，您认为大陆市场应该如何改革，才能获致双赢的局面？

李嘉诚答：加入世界后，我相信中国将会更加开放，商业法则会更趋完善，法律更容易令投资者明白，投资信心大增，取得相赢局面。开放给予外商，使其在中国有发展机会，另一方面，亦可为中国创造就业机会，带来新的商机、新的技术、新的构思，对中外双方均有裨益。

台湾《中国时报》记者问：今年是您创业50年，当初您以“长江”为公司命名，期许其不择细流、汇聚百川之意，如今“长江”依然奔流不绝，能否请您谈谈过去半个世纪经营事业的感怀与得失？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

李嘉诚答：我在50年代开始自己的事业，到60年代初期，当时已经有一个发展国际企业的抱负，认为如果中国人能够以身作则、公正不阿，亦可发展一个有良好制度、架构精简及富有效率之组织而避免达至一定规模时结构臃肿的企业。个人除勤力、有毅力和重信誉之外，在用人方面我坚持知人善任、赏罚分明、不分国籍用人唯才。只要大家抱着精益求精的精神、不断发奋向上，接受挑战，而领导阶层则必需树立楷模、不断求知、紧贴着行业的转变、建立良好的信用，这样的话，我认为华资企业亦一样可以成功发展为优秀的跨国公司。

自己一生至今充满挑战与竞争，童年在战争中度过，由于父亲早逝，14岁便肩负重担养活家人，拼命工作，不断为自己的事业发展思索路向，凡事都经过辛苦经营。虽然如此，我仍然觉得很快乐，因我已尽自己所能为社会作出贡献。

台湾《中国时报》记者问：从70年代收购和记黄埔以来，您即取法西方式管理精神，大力起用专业经理人，健全经营制度，如今您的两位公子也各自在集团中扮演要角，而随着长和系的版图日益扩大，您对未来集团的经营管理模式有何期许?

李嘉诚答：长江、和黄集团用人的政策是不分种族、用人唯才。集团全球共有十万名员工，有不少行政人员都是忠诚、有归属感和对公司有贡献。每间属下公司的高层人员当中均有各国民族的人士包括中国大陆、欧美、澳洲、东南亚及印度等。我对人信任，但亦有良好的内部制衡。此外，集团另一经营文化是守信用，与世界上任何伙伴都合作愉快。

集团一向拥有良好的组织和架构，虽然集团规模很大，但架构绝

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



不臃肿，由专业的行政人员管理，各人紧密合作，推动各项核心业务发展。整个管理阶层都有很多创意，也很有效率，可以在很短时间内取得决策，决策前会经过审慎研究，经决定后便全面配合执行。

台湾《中国时报》记者问：您对两位公子的表现满意吗？

李嘉诚答：我作为集团董事局主席，会以我的经验及对经济环境的认识提出策略性的意见，与核心高层同事研究后便厘订集团发展方针，令执行人员有所依从，泽钜是长江实业集团的董事总经理，集团日常运作事宜由他负责。泽钜亦都是和黄集团副主席，和黄业务已趋全球化，集团总公司及附属公司均有良好的管理阶层及组织，很多都是跟我工作多年，忠诚可靠的优秀核心管理人员。集团发展迅速，我们均要花大量时间作业务筹划。至于泽楷亦在创立自己事业上花了不少心血和时间，现在是电讯盈科的主席。他们两人有较其他人理想及更好的发展基础，努力是应该的，成功是应该的，重要的是他们要懂得服务、关怀社会及要为整体创造财富。

台湾《中国时报》记者问：是否曾考虑过接班的事情？

李嘉诚答：长江及和黄集团已建立起强大、专业的管理阶层，令我无后顾之忧，将来有一天若我想完全由他们接任时，一定没有问题，但直至目前为止，我并没有退休的念头。

台湾《中国时报》记者问：您曾在今年中的一篇文章中提到："不想以所拥有或所能发挥的权力来评价自己，只想令生命变得有价值"。这些年，您致力于慈善事业，特别是在教育与医疗方面，应该都是在体现生命的价值。能否谈谈您的价值观？

李嘉诚答：你所提到的文章，是在加拿大获"杰出国际企业家"奖项时所发表的讲词。其实我最近常常思索人生价值观的问

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

题，如我这年纪的人，以往的经历是很难淡忘的，在今天很多没有经过战乱和贫穷的人，便不知道和谐的可贵，只有和谐的社会才可以享有繁荣，繁荣则可以让人民生活得更有尊严。

近代企业家对社会贡献越来越大，我个人认为，企业家肩负一定的道德责任。如用会计学来说，道德标准为一项基本成本，以诚实及可靠的手法经营，会取得更大的成功。

很多时，我们知道要做对的事情，时常需要有过人的承诺及坚强意志。我们常常面对那些把自己观念强加于别人的挑战，或甚至侵犯别人意愿的人和事，和谐因此更显重要。在一个和谐的社会中，才有自由经济及法治，我们才能有效创造繁荣、鼓励创新发明及自由地生活，这是令一个社会快乐的基本元素。

台湾《中国时报》记者问：除了经营事业，您现在最想做的事是什么？

李嘉诚答：我常问自己，成功的定义是什么？创造财富的意义又是什么？我觉得成功与自由是人类基本的渴求，成功就是达到自己定下的人生目标，而自由是对自己的行为向社会负责，这是每一个人都可以得到的。我创造事业，除了希望自己的事业能不断发展下去，更重要的是要利用财富作对民族、人类有利的事情，所以我20多岁时，已向自己承诺必要善用我商业上的成就去促进教育与医疗方面的发展，帮助无助的人。

我一生充满挑战和竞争。我为自己定下了目标，尽自己力量，不断为社会服务，希望尽量在这个世界上留下美好的种子，多做有意义的事，这样我的一生便不会白过。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



老大老二要与老三和睦相处

（按：2005年3月1日，李嘉诚接受香港《亚洲周刊》香港特派员纪硕鸣的专访，下面是专访全文）

《亚洲周刊》香港特派员纪硕鸣问：你的第三个孩子的故事，是怎么样开始的?

李嘉诚答：有一天晚上我整夜辗转反侧，第二天在与家人一起吃饭时，我就对他们说，从这天开始我增添一个孩子。儿子听了都吓得一片沉默，以为爸爸疯了。其实我是想通了，假如我有第三个孩子，他都做得不错的话，我不是也要给他将来的事业找基础，如果我就视这个基金是我的第三个孩子，我也给他资产，让他可以发展更宽广，令更多人得益。我希望我们中华民族13 亿人都能想得通这个道理，中国人对财产的传统思维是世代相传，父传子，子传孙，世世代代这样下去。但假如我们全想通这个道理，是中国人一个大的转变，大家都可以这么做，民族会有更多幸福快乐。

《亚洲周刊》香港特派员纪硕鸣问：你为什么要做这样的公益

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

事业？

李嘉诚答：最主要是希望启迪中国人一种新的思考方法，“如果李嘉诚可以这样做，我们都可以这样做”。虽然中国的经济刚起飞，但有不少地方，尤其是农村，生活仍很困苦，没有系统性的资助，贫富悬殊困局会是悲剧。但我做的只是杯水车薪，我能做多少？我现在做的公益事业希望可以带动政府的配套措施及更多社会的关注。我对家人讲得很明白，基金会百分百的资源都是用于我们从来不认识的人身上，我的家人、基金会的同仁都不会从这些基金内得到任何利益。

《亚洲周刊》香港特派员纪硕鸣问：我们知道在一些慈善协会中，很多捐款都不能真正落实到有需要的人手上，有的可能涉及贪污或成本很高，你现在推动这样的工程，你有没有发挥你管理学方面的智慧？

李嘉诚答：我很重视管理，我们现在做的消除白内障手术、为残疾人安装义肢或二十家在中国大陆免费为晚期肿瘤病人服务的宁养事业所有病人资料均以电脑记录，我随时都能拿起电话打到病人的家中核实情况，有严谨的监管流程，在公益项目中挪用专款的行为令人齿冷，犯法的人都应予以重罚。

《亚洲周刊》香港特派员纪硕鸣问：你是否觉得，今天的人更冷漠？

李嘉诚答：不同的时代的人都有冷漠，我们今天的问题比较严重，急功近利的人很多，香港有些人除此之外还要加一个妒忌红眼症，过去的理念是，我贫穷，但我坚持刻苦、努力，求学识求上进，打下基础创造自己的未来。但今天，很多人根本不愿意从最基

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



本的做起，总认为，为什么他有我没有？没有认识到社会的公平分配是要靠自己努力去争取的。

《亚洲周刊》香港特派员纪硕鸣问：你说过贫穷不是罪，但香港人却是笑贫不笑娼，还是看不起穷者？

李嘉诚答：贫穷绝对不是罪，穷莫穷于无志，没有志气才是罪。年轻时，我虽然贫穷，一个人孤孤单单在香港做事，但人家看你做事用功，工作时间比其他人长很多个小时，有空就看有用的书，别人就另眼看你了。如果你不用功，不努力，才会被人看不起。香港现在有“憎人富贵厌人贫”的现象，这不是一种健康的心态，有香港地产商曾经说：“香港是全中国最共产的地方”，发人深省，资本主义的公平不能靠平均主义实现。我认为一定要牢记，那些没有志气的人才是最穷的人。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

成功四讲

（按：2007年11月21日至12月17日，台湾《商业周刊》邀请李嘉诚担任客座总编辑，请他谈“成功四讲”。12月23日，台湾《商业周刊》以《90%时间先想失败》为题，全文发表了李嘉诚的《成功四讲》。12月29日，新华社《参考消息》以《李嘉诚成功四讲》为题，连载了台湾《商业周刊》这篇文章。本书编者以《成功四讲》为题，转载如此，以飨读者。）

第一讲　风险——统帅必须考虑退路

台湾《商业周刊》记者问：大家都很好奇，你从22岁开始创业做生意，超过50年，从来没有一年亏损，而且还一步步成为华人首富。如何在大胆扩张中不翻船？

李嘉诚答：我会不停地研究每个项目要面对可能发生的坏情况下出现的问题，所以往往花90%的时间考虑失败。就是因为这样，这么多年来，自从1950年到今天，长江（实业）并没有碰到贷款紧

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



张，从来没有。长江（实业）上市到今天，假设股东拿了股息再买“长实”，（现在）赚钱两千多倍。就是拿了（股息），不再买入“长实”，股票也超越一千倍。

台湾《商业周刊》记者问：90%考量失败？很有趣，一般人满脑子都想怎么成功，为什么你要花90%的时间考量失败呢？

李嘉诚答：你一定要先想到失败，从前我们中国人有句做生意的话：“未买先想卖”，你还没有买进来，你就先想怎么卖出去，你应该先想失败会怎么样。因为成功的效果是100%或50%之间的差别根本不是太重要，但是如果一小漏洞不及早修补，可能带给企业极大损害，所以当一个项目发生亏蚀问题时，即使所涉金额不大，我也会和有关部门商量解决问题，所付出的时间和以倍数计的精神都是远远超乎比例的。

我常常讲，一个机械手表，只要其中一个齿轮有一点毛病，你这个表就会停顿。一家公司也是，一个机构只要有一个弱点，就可能失败。了解细节，经常能在事前防御危机的发生。

台湾《商业周刊》记者问：哪些细节你一定要紧盯观察呢？

李嘉诚答：现金流、公司负债的百分比是我一贯最注重的环节，是任何公司的重要健康指标。任何发展中的业务，一定要让业绩达致正数的现金流。

台湾《商业周刊》记者问：90%时间考量失败，可以说是全方位预测风险的能力吗？为什么这件事比思考成功关键来得重要？

李嘉诚答：任何事业均要考量自己的能力才能平衡风险，一帆风顺是不可能的，过去我在经营事业上曾经遇到不少政治、经济方面的起伏。我常常记着世上并无常胜将军，所以在风平浪静之时，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

好好计划未来，仔细研究可能出现的意外及解决办法。

台湾《商业周刊》记者问：你相当强调风险，不过外人注意到的却是长江集团50年来屡屡在危机的时候入市，包括60年代后期掌握时机从塑料跨入地产、1989以后投资上海、深圳港口生意，甚至在印尼排华运动时投资印尼港口等。你的大胆之举为何都未招来致命的风险呢？

李嘉诚答：这其实是掌握市场周期起伏的时机，并还有顾及与国际经济、政治、民生有关的各种因素，如地产的兴旺供求周期已经达到顶峰时，几乎无可避免可能会下跌；又因为工业的基地转移，必须思考要增加的投资、对什么技术需求最大等等的决定，因应不同的项目找出最快达到商业目标的途径，事前都需要经过精细严谨的研究调查。

能在不景气的时候大力发展，就是在市场旺盛的时候要看到潜伏的危机，以及当它来临时如何应对，这是需要具备若干条件的。

台湾《商业周刊》记者问：你所谓的具备若干条件是什么？

李嘉诚答：关键在于要做足准备功夫、量力而为、平衡风险。我常说“审慎”也是一门艺术，是能够把握适当的时间做出迅速的决定，但是这不是议而不决，停滞不前的借口。

经营一间较大的企业，一定要意识到很多民生条件都与其业务息息相关，因此审慎经营的态度非常重要，比如说当有个收购案，所需的全部现金要预先准备。

我是比较小心的，曾经经过贫穷，怎么样会去冒险？你看到很多人一时春风得意，一下子就变为穷光蛋，我绝对不会这样做事，都是步步为营。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



有一句话，我牢牢记住："穷人易过，穷生意难做"，你再穷，你不能吃好的白米，你可以买最便宜的米，还是可以过，人家吃肉，你可以吃菜，最便宜的菜；但是穷生意很难，非常难。所以小心翼翼，可以讲，如履薄冰。

台湾《商业周刊》记者问：你刚才提到，在不景气的时候能大力发展，关键在于要"做足准备工夫、量力而为、平衡风险"。机会来临时，能够把握适当的时间做出迅速的决定。1977年，你迅雷不及掩耳地收购香港希尔顿酒店就很经典。（"长实"以2.3亿港元收购了永高公司属下的希尔顿酒店，整项交易用了不到一周的时间。这是"长实"上市后第一次重大收购案）。为什么能这么快成功？

李嘉诚答：最重要是事前要吸取经营行业最新、最准确的技术、知识和一切与行业有关的市场动态及讯息，才有深思熟虑的计划，让自己能轻而易举地在竞争市场上处于有利位置。你掌握了消息，机会来的时候，你就可以马上有动作。

能买下希尔顿酒店是因为有一天我去酒会，后面有两个外国人在讲，一个说中区有一个酒店要卖，对方就问他，卖家在哪里？他们知道酒会太多人知道不好，他就说，在得克萨斯州，我听到后立即便知道他们所说的是希尔顿酒店。酒会还没结束，我已经跑到那个卖家的会计师行（卖方代表）那里，找他的审计师马上讲，我要买这个酒店。他说奇怪，我们两个小时之前才决定要卖的，你怎么知道？当然我笑而不答心自闲，我只说："如果你有这件事，我就要买"。

我当时估计，全香港的酒店，在两三年内租金会直线上扬。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

（卖家）是一间上市公司，在香港拥有希尔顿，在巴厘岛是凯悦饭店，但是我只算它香港希尔顿的资产，就已经值得我跟它买。这就是决定性的资料，让这间公司在我手里。

台湾《商业周刊》记者问：这起生意难道没有别的竞争者？

李嘉诚答：一、因为没有人知道；二、我出手非常快，其他人没这么快。因为我在酒会上听到了，就马上打电话给我一个董事，他是审计师那一行的，我一问，他和卖家的审计师是好朋友，马上到他办公室谈。

那笔交易我买过来后，公司的资产一年增值一倍。

台湾《商业周刊》记者问：你最近又看中了哪些新的产业？

李嘉诚答：今天啊？的确有很多新的东西，我昨天开会，就讲到facebook（脸谱）网站。

从最初的几家大学开始，有人说2011年还是2012年才能达到4800万名用户，其实这公司上个月已达4500多万用户，但是如果你没有这个资讯的话，要分析facebook，你的资料就不足够。

所以呢，做哪一行都是，最要紧的就是要追求最新的资讯，做哪行都是一样。

第二讲　投资——现金一定要比负债大

台湾《商业周刊》记者问：在事业上追求最新的资讯，那么在个人理财上呢？

李嘉诚答：这么多年来，1950年到今天，个人（资产）来讲，从来没有一年比一年少。要做到这样，第一原则就是不要有负债。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



我在1956、1957年以后，个人没有欠过一个债。

台湾《商业周刊》记者问：个人理财第一个原则是不能负债，那么投资呢?

李嘉诚答：投资时，我就是先设想，投资失败可以到什么程度？成功的多几倍都没有关系，我也曾有投资赚十多倍的时候，有的生意也做得非常好，亏本的非常少，因为我不贪心。公司是从来没亏过，个人的赚钱、财产，也是一直增加。但我并没有赚快钱的机会，因为我比较小心。

台湾《商业周刊》记者问：个人投资有没有哪个时间碰到的挑战最大?

李嘉诚答：没有，因为我不是只投资一种行业，我是分散投资的，所以无论如何都有回报，我比较小心。而且我个人（资产），很多是一个礼拜便可以拿得到现金。

台湾《商业周刊》记者问：在一周内能拿到现金占你的投资比例有多少呢?

李嘉诚答：不少于三分之一。例如政府债券、股票、一个礼拜都能拿到。我当然还有其他的投资，例如地产，这不是马上可以兑换为现金。

台湾《商业周刊》记者问：李先生，你说成功没有方程式，但如果一定要你说成功的三原则，会是什么?

李嘉诚答：说到成功，成功没有方程式，但成功有原则。原则有三项：第一个，你做的那个行业，一定要追求那个行业最好的知识、资讯，最好的技术是什么，且必须处于最佳的状态。这是第一。第二，努力、毅力。不过，很重要的是，如果一个机构，没有

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

掌握跟这个行业有关的知识，如果你判断错误，就算你再努力，再有毅力，你失败的代价太大。第三就是建立好的制度与人才。

第三讲　管理——要当领袖而不是老板

台湾《商业周刊》记者问：你刚刚提过必须有最新的资讯，除此之外还要有制度，但是你所管理的事业从零售业、港口运输一直到石油产业，种类包罗万象，如何用制度来管理呢？

李嘉诚答：现在是一个多元的年代，四方八面的挑战很多，我们业务遍布55个国家，公司的架构及企业文化，必须兼顾来自不同地方同事的期望与顾虑。

所以灵活的架构可以为集团输送生命动力，还可以给不同业务的管理层自我发展的生命力，甚至让他们互相竞争，不断寻找最佳发展机会，带给公司最大利益。公司一定要有完善的治理守则和清晰的指引，才可以确保创意空间。例如“长实”，“长实”在过去十年有很多不同的创意组织和管理人员，他们的表现都很出色，所有项目不分大小，全部都是很有潜力和有不俗的利润。

大家一定要知道，企业越大，单一的指令与行为是不可行的，因为这会限制不同的管理阶层，发挥他的专业和经验。

我举一个例子：1999年我决定把Orange（原本为和记黄埔集团旗下的一家英国电讯业务公司，后高价卖出）出售，卖出前两个月，管理层建议我不要卖，甚至去收购另外一家公司。我给他们列了四个条件，如果他们办得到，便按他们的方法去做。一，收购对象必须有足够流动资金；二，完成收购后，负债比例不能增高；

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



三，Orange发行新股去进行收购之后，“和黄”仍然要保持35%的股权，我跟他们说35%的股权不但保护“和黄”利益，更重要的是保护Orange全体股东的利益；四，对收购的公司有绝对的控制权。

他们听完后很高兴，而且也同意这四点原则，认为守在这四点范围内，他们就可以去进行收购，结果他们办不到，这个提议当然就无法实行。

我建议了四个坐标给Orange管理人员，让他们清楚知道这个坐标，这是公司的原则，然后他到那边发展时，在这四个原则上发挥才干，但是不能超越我这四个坐标。

这只是众多例子中的一个，其实在“长实”和“和黄”集团里面，我们有很多子公司，我都会因应每家公司经营的业务、商业环境、财政状况、市场前景等，给他们订出不同的坐标，让管理层在坐标范围内灵活发挥。

台湾《商业周刊》记者问：以上谈的是制度管理，那么经营企业成功的第三个原则是什么？那就是人才。你定义优秀人才的准则是什么？

李嘉诚答：成功的管理者都应是伯乐，不断在甄选、延揽比他更聪明的人才，不过有些人却一定要避免。绝对不能挑选名气大却妄自标榜的“企业明星”。企业也无法负担那些滥竽充数、唯唯诺诺或者灰心丧志的员工，更无法容忍以自我表演为一切出发点的企业明星。

我的经验是，挑选团队，忠诚心是基本，但更重要的是要谨记，光有忠诚但能力低的人或道德水平低下的人迟早要累垮团队、拖垮企业，是最不可靠的人。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

因此，要建立同心协力的团队。第一条法则就是能聆听得到沉默的声音，你要问自己团队和你相处有无乐趣可言，你可不可以做到开明公平、宽宏大量，而且承认每一个人的尊严和创造的能力，不过我要提醒，有原则和坐标，而不是要你当个费时矫枉过正的执著的人。

可能是我少年忧患的背景，可以让我在短时间内较易判断一个人才的优点和短处，从旁引导，发挥其所长。

台湾《商业周刊》记者问：当了50多年的老板，对于管理、领导，你有很深切的体悟，也曾经以“管理的艺术”发表演说，能否分析老板与领袖的差异呢?

李嘉诚答：我不敢和那些管理学大师相比，我没有上学的机会，一辈子都努力自修，苦苦追求新知识和学问，管理有没有艺术可言？我有自己的心得和经验。

我常常问我自己，你是想当团队的老板，还是一个团队的领袖？一般而言，做老板简单得多，你的权力主要来自你的地位，这可能是上天的缘分或凭着你的努力和专业的知识。做领袖就比较复杂，你的力量源自人性的魅力和号召力。做一个成功的管理者，态度与能力一样重要。领袖领导众人，促动别人自觉甘心卖力；老板只懂支配众人，让别人感到渺小。

第四讲　商道——不疾而速

台湾《商业周刊》记者问：今天的对谈，你谈到许多经商之道，是否能呼应你在一次演讲中所说的“好谋而成、分段治事、不疾而

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



速、无为而治”呢？你说若能“拈出这四句话的精髓，生命是可以如此的好”。尤其，“不疾而速”这句话特别有意思，不快而快。

李嘉诚答：对于我来说，一场最漂亮的仗，其实是一场事前清楚计算得失的仗。以上四句话是环环相扣、互为因果的。

“好谋而成”是凡事深思熟虑，谋定而后动。

“分段治事”是洞悉事物的条理，按部就班地进行。

“不疾而速”，你靠着老早有这个很多资料，很多困难你老早已经知道，就是你没做这个事之前，你老早想到假如碰到这个问题的时候你怎么办。由于已有充足的准备，故能胸有成竹，当机会来临时自能迅速把握，一击即中。如果你没有主意，怎么样“不疾而速”？

“无为而治”则要有好的制度、好的管治系统来管理。我们现在大概有25万个员工，分布在55个国家，而我们员工大部分在西方国家，如果你没有良好制度，你没有足够时间去管理。

兼具以上四种因素（好谋而成、分段治事、不疾而速、无为而治），成功的蓝图自然展现。

台湾《商业周刊》记者问：所以你能做到“不疾而速”，其实是在风险管理、资讯收集、财务准备齐备了，遇到机会，才能“一击即中”。你如何把这样的成功心法，传授给你的后代呢？

李嘉诚答：我告诉我的孙儿，做人如果可以做到“仁慈的狮子”，你就成功了！仁慈是本性，你平常仁慈，但单单仁慈，业务不能成功，你除了在合法之外，更要合理去赚钱。但如果人家不好，狮子是有能力去反抗的，我自己想做人应该是这样。很善良，非常好的一个人，但如果人家欺负到你头上，你不能畏缩，要有能力反抗。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

李嘉诚答外国记者问

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



信心与希望

（按：1992年1月18日，李嘉诚接受《日本经济新闻》驻港记者奥村的访问。当记者与李嘉诚在谈到原苏联令人担忧的现状和“独联体”成功的可能性时，对于中国内地和香港，李嘉诚十分坦诚地谈出了自己的看法。香港《大公报》专门译载了这篇来自《日本经济新闻》刊登的李嘉诚与日本记者奥村的精彩对话，现转载如此，以飨读者。）

《日本经济新闻》驻港记者奥村问：中国亦为共产主义体制，是否采取原苏联同样的道路？

李嘉诚答：那却不会。中国现在相当安定，即使说民族问题吧，中国以汉族居大多数，其他少数民族相形之下，十分微小，而且中国一向照顾少数民族。中国百分之八十是农民，经济一直保持不错，生活水平虽与西方先进国家仍有一段距离，但正在改善之中，这一点十分重要。

《日本经济新闻》驻港记者奥村问：有一种说法是推进改革开

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

放的邓小平一旦辞世，中国会起混乱吗?

李嘉诚答：去年12月江泽民总书记会见我时，再次说明，中国的改革开放路线决不会改变。我相信他的发言，也确信他们会这样做。中国的政治和经济安定，而领导层的方针是继续改善国民生活，对此，我不抱任何怀疑。

《日本经济新闻》驻港记者奥村问：你对中国是否会加强工商业活动?

李嘉诚答：我会对中国继续从事企业活动，并打算直到1997年香港回归中国后，仍然致力于对香港投资。

《日本经济新闻》驻港记者奥村问：有人认为中国的改革开放路线是走向资本主义道路。

李嘉诚答：现在不能说到那个地步，即使再发展一些，也不能那么说，谁也不能预测中国的将来。目前中国在政治方面并未违背社会主义的原则，但经济上是改革开放之路，我想中国是不会走回头路的。

《日本经济新闻》驻港记者奥村问：请问中国大陆和台湾关系今后如何发展?

李嘉诚答：中国大陆和台湾的统一大概还要一段时间，因为两岸的生活水平还有颇大的距离。由于大家是中国人，对此较易互相理解，希望双方终于可以找到一条握手言欢的道路。

《日本经济新闻》驻港记者奥村问：原苏联正发生混乱和民族纷争，美国经济困难亦在恶化，世界局势混沌不已。请问这些对亚洲会有什么影响?

李嘉诚答：美国、欧洲经济恶化，亚洲自然也会受到影响，但

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



程度上不会那么大。这是因为日本、新加坡、泰国、台湾、香港等国家和地区的经济都比较强，中国的经济也是稳定的，且增长率不错；越南、柬埔寨在走上开放的道路，亚洲今后的经济可望有相当的增长。日本对亚洲的影响力非常大，日本和中国如能互相理解，相互协作，不仅对亚洲，且对世界的政治经济都会带来良好影响。

《日本经济新闻》驻港记者奥村问：日本虽然能起巨大的作用，可是对日本反感的情绪也颇猛烈。

李嘉诚答：最重要的是，大家在平等互利的基础上协作。只要做到这点，谁也不会反对。只要做事公平，自然会得到良好的回应。因此一定要做到不要只考虑于一己之利，而是同时想到对方的心情与想法，这很重要。

例如在香港。我属下的集团开始了卫星广播，但立刻受到来自日本的投诉，说是电波侵扰，而日本的卫星电视广播则流向韩国、台湾地区。日本要输出自己的文化，但其他国家地区一点点的文化进入它的领域，就要说话，这真是笑话，这就不是公正的态度。日本是经济强国，应具有相应的宽大胸襟，能接受的东西就应该接受。

《日本经济新闻》驻港记者奥村问：日本人的情形往往是这样，脑子里虽然知道，但行动上常常不做。

李嘉诚答：现在就是行动的时刻了，日本必须多了解对方的感情。不可忘记第二次世界大战发生的事情，日本年轻的一代，应当多多学习战后及世界的历史，决不能认为过去所做的是对的。中国受过多么巨大的痛苦！亚洲各国对日本抱有很大的反感，要收回人心，使之平息不是那么简单的事情。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

《日本经济新闻》驻港记者奥村问：李先生的经营哲学也是本着互惠精神吗?

李嘉诚答：到现在为止，已经营了一百间以上合营企业，得到众人的高兴与支持，我认为这就是互惠的事业。当然，人毕竟不是神，不为自己利益的人是没有的，尽想着自己的也不对，必须考虑到对方。我本来不想讲这件事，我每年一直在香港和大陆以匿名的方式捐款一亿港元，帮助当地和大陆医疗教育事业的发展。

《日本经济新闻》驻港记者奥村问：李先生将来的梦想是什么?

李嘉诚答：我想今后能够多少对社会作出点贡献，中国将来强大，中国人的生活丰富起来，这就是我的希望。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



知己知彼　更新求变

（按：2002年12月22日，李嘉诚接受《彭博市场》（Bloomberg Market）记者的专访，下面是专访全文。）

Bloomberg Market记者问：你向Matt Winkler表示，很久之后仍不会退休，你曾说："我永远不会感到满足，如奥运运动员一样"那是否亦反映你的动力及雄心？

李嘉诚答：当我55岁时，很多人已开始关心我的退休问题，对于"退休"，我有自己的定义，我年轻时生活非常困苦；今天我认为没有压力的工作，就已如享受退休状态。这几年来，我集团很多新的业务处于发展的关键时刻，我们很小心谨慎计划每项业务，对我来说工作只有挑战，没有压力，除了来自要比别人表现得更好的压力。

既然这么多人感兴趣及关注，我很高兴告知大家，我的精神及体力不止可以应付自如，而且更有能力掌握当前的机遇及应付有关的挑战，并且对每一项目的发展也兴致勃勃地参与其中。我现在亦

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

花大量时间为我基金会做很多教育及医疗事业，并乐此不疲，对我来说，这更是我一生中很重要的事，是终生不渝的事业。

Bloomberg Market记者问：你一直努力不懈，而且建立了一支经验丰富及能干的管理层，到底什么决定由你自己掌握？什么决定则授权他人？若你要退下时，谁会继承你？

李嘉诚答：集团于过去多年的业务范畴不断拓展，目前业务遍布全球41个国家，鉴于集团业务范围及地理分布广泛，因此公司架构及企业文化应顾及集团全球同事的期望与顾虑，我认为这是非常重要的。

我们身处一个多元化的年代，有着多种不同的意见及信念，这世界并非一切注定或静止不变的。曾有多套管理学说提出种种方案，建议企业如何建立现代化的管理架构，以及修订企业文化，为配合全球经济趋势做好装备。

对我来说，当长江1979年收购和黄时，我所面临的最大挑战是要建立可令企业管理层和股东利益一致的管理架构及企业文化，而同时公司亦要有一个最自由灵活的环境以供他们全方位发展专业知识和企业精神。具备能力及策略的真正人才实在非常罕有，若加上具备创意、胆色及审慎态度的，更是少之又少，一定要让他们得到应有的报酬。

我首先思考的是如何在中国人的哲学思维及西方管理科学两大范围内找出一些适合公司发展及管理的坐标，然后再建立一套完善的企业管理架构。建立这基础上的公司架构，可令集团更具动力，鼓励所有不同业务的管理阶层，自我力争最佳发展机会。即使我或任何管理高层退休，也不会对集团造成任何实际影响，因此交接绝

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



对不是一个值得关注的问题。

Bloomberg Market记者问：在风险方面，你现时也面对另一个表现疲软的行业——地产，但你似乎并不感到忧虑，为什么？

李嘉诚答：《左传》有言："居安思危，思则有备，有备无患"，这套传统的中国思想在商业社会中也非常实用，故此十多年前当地产业很蓬勃时，我已决定集团应强力加速多元化发展，所以远于地产泡沫爆破前，我们地产业投资所占比重已较为减少。其实于亚洲金融风暴来临时，泡沫经济之迹象已很明显。

最近政府推出稳定楼市措施，在某程度上应算是好消息，主导性的经济政策可能带来更佳的效果，经济政策的推出若在时间方面配合得宜，将可带来倍增性效果。居住为市民的一项基本需要，由于市民不断寻求改善居住环境，对楼宇的需求一直存在。长远来说，在地产市场投资应可获得合理回报，集团将继续谨慎投资。

Bloomberg Market记者问：在和黄及长江的业绩公布会上，你认为香港传媒对你的家族作出吹毛求疵的批评，对此似乎感到很失望，对吗？他们认为每消费10元，有5元会落到你的口袋，但你却提供大量就业机会，你认为别人为何这么锐意抨击你，特别鉴于你在过去多年的成就已赢得不少人的尊敬？

李嘉诚答：我首先想指出，负责任的传媒对社会极具建设性，不负责任的传媒以削弱社会结构来攫取利润，他们最开心是能寻找到矛盾及制造偏激，差劲的是他们蓄意在"对"与"错"间制造混淆，狡猾地利用及煽动人们的偏见去激化社会情绪，所有目的只是促销。他们所做的是在倡导，而不是据实报道，揭开各种堂皇借口的面纱，便会看清他们的真面目，他们只是唯利是图和玩弄权术。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

我投身工作逾60年，对以我为目标的传媒报道我持两种不同态度，第一是以事论事的，我们应以客观专业的态度接受批评；第二是以我为目标，我不会重视，我相信香港人对我了解很深，知道我每一分成功都有我每一分的努力，在港英政府的时代或在特区政府管治下，我集团从未有任何特别的优惠。一直以来，我们在香港及香港以外发展的成绩很理想，现在集团业务遍布41个国家，上一次我统算全球约有15万以上员工，我肯定现在更多其他国家的人了解我。

无论对以前港英政府或现今特区政府，我多年来翻来覆去的论点一直都是重视民生及经济问题，今天我最痛心的是在香港经济正处于转型的时候，最需要是重视知识、创新及洞察力，竟然我们有一些大众媒体反而引领读者逆向而行，沉沦在浅薄的意识中，令人惋惜。

Bloomberg Market记者问：有些时候别人会忽略你在香港及国内所做的慈善工作，我知你不想夸耀你所做的一切，但可否告知我们一些关于你现时资助的慈善项目，以及背后的理由？

李嘉诚答：年轻一代，尤其生长于富裕社会的，例如香港或欧美的人，他们享有很多优越的生活条件，并且认为这一切都是必然的，因此他们较难体会贫苦和病痛无助者的感受，但对我来说，虽然有今天的成就，不过年轻时的贫苦也是难以忘记的，我曾对我的儿子说："你吃一个水果的味道，永远和我不一样，因为我经历过困难，尝过饥渴时咬口水果的那种滋味，你对它的珍惜程度一定不及我。"我在1980年成立李嘉诚基金会，我们很重视教育医疗，我深信知识可以改变命运，我父亲于我少年时因肺病不能负担医药费

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



而去世，对此我至今仍充满遗憾，因此我非常重视发展医疗服务，并对各个范畴皆予以支持，包括研究工作、教育及培训、宁养服务以及为内地偏远山区例如居于新疆荒芜沙漠地带的游牧民族而设的流动医疗车扶贫服务等，因基金会多年来所做的工作较多，很多人希望知道这方面的情况，因此最近已特别设立了基金会网站，详情可浏览以下网址：www.lksf.org.

Bloomberg Market记者问：《南华早报》曾引述你的言论：企业应多缴交些税项，穷人则应少交点。这是否正确？

李嘉诚答：我和全香港所有人一样，都希望香港好，我一向支持政府推行对香港长远发展有利的方案，如果特区政府已有一套增加税收及减少公共开支的周全计划，我赞成企业应作出承担，多付一点所得税。至于在减缓中下阶层税务负担方面，由于香港目前的税基已相当狭窄，是否适宜进一步收窄抑或加以扩宽，应交由专家研究。

Bloomberg Market记者问：在你的事业生涯中，哪项是最佳的交易？那项是非你所料？你如何评价于1979年向汇丰银行收购和黄股权的交易？当你知道已获得该历史性公司的控制权，以及已晋身由英资垄断的商界精英圈子时，你有何感觉？

李嘉诚答：集团业务广泛，经过这么多年的经营，随着外围环境的变化，难免有些项目发展较快，有些则发展较慢，负责业务的管理人员会不断因应市场情况而调整经营策略。集团在发展过程中进行过无数的交易，其中近年最被广泛报道的一项是1999年向德国一家公司Manessmann出售Orange，也是令人难忘的，这是历史上利润最高的交易，对买卖双方和Orange的股东均属有利，是一项三赢

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

的交易。另外，回顾1979年，集团收购和黄的交易，实际意义非常重大，不过，如果我当时没有收购和黄，我也会收购其他外资综合企业公司。踏入70年代，我的实力比较好，开始注意外资控制的机构，发现他们用很少股份便可控制庞大资产。我计划收购一间拥有具潜质资产的公司，并将它发展为跨国企业。和黄当时可以说没有什么在香港以外的业务，全在我入股后建立至今在全球41个国家投资及经营，员工人数超过15万。当时传媒忽略了一点，汇丰为什么把股份卖给我？最大原因是认为由我买入这些股票可以使这家公司得到好的管理和领导他的业务发展得更理想，结果，我也不负众望，将和黄发展为一间世界知名的跨国企业。

和黄在我接任时，有很多外界不知道的内部问题存在，我费尽很多心血加以改善和处理，深入研究各行业及管理制度，加速其发展。外界有些人以为我取得和黄，是一项非常划算的交易，但此中一切非外人所知道的内部问题，我逐一加以解决，其艰苦情形实非他们所能了解。

Bloomberg Market记者问：未来最大的挑战是什么？

李嘉诚答：面对全球经济和知识领域瞬息万变的环境，大家共同与时间竞争。全球化最重要的问题是人类如何消除歧见，彼此如何在与时间竞赛中共处求进，是最大的挑战。面对市场环境的急速转变，企业领导层必须具有长远的眼光、详细的计划、全景思维和广阔的世界观，了解自己，理解他人，更新求变，才可争胜。

Bloomberg Market记者问：企业透明度对你来说有多重要？虽然经常有人批评亚洲家族企业，但有一位曾与我交谈的投资者却认为你旗下的公司比怡和较佳，他更指出你的成功部分鉴于你与投资

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



者之间的较良好的关系，而怡和集团的重要性则正在递减。

李嘉诚答：在长和集团内，我们深信西方管理模式可以与中国哲学思维兼容，所以我们很重视在股东权益和企业管理方面取得平衡，我们遵守所有公司法规，由优秀的专业人员管理不同业务，稳健及具灵活性的架构让集团可在瞬息万变的商业世界中作迅速反应，从而可抓紧稍纵即逝的机遇。我作为集团主席及股东，有责任为集团及其它股东争取具有长期及短期理想回报的投资，为所有股东增值。

Bloomberg Market记者问：在你的生命中什么事为你带来最大的乐趣？你的其他兴趣是什么？

李嘉诚答：人生的乐趣是难以言喻的，对我来说，当看到一本好书、打出一个好球、寻找到一个好的公益项目、与好朋友聊天、与同事并肩做事，每一样都可以是乐趣。但我喜欢的还是将时间及精力投入发展教育医疗项目，我不但捐出款项，更会在进行过程中积极参与，评估效益时让我看到金钱的真正价值、工作的意义，这是最快乐的一件事。

Bloomberg Market记者问：我可否问你一些别人常提及的事情：你是否仍佩戴价值$50元的精工表？是否永远拨快8分钟？你是否仍然驾驶较平庸的汽车？是否20年来都居住在同一间屋？物质对你来说有多重要？

李嘉诚答：你说的基本上是对的，只不过我的手表永远拨快20分钟，而不是8分钟。我的生活水平跟我在1957年事业已上轨道时相差不远，甚至更加简朴。无论是从前或现在，我都喜欢简单的生活，对于物质享受的要求不高，反而看重内心的平静，希望多做些

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

有意义的事情。

Bloomberg Market记者问：你的中国业务拓展策略怎样？对中国发展潜能有何看法？你很早已进军地产及港口业务，你认为将来的发展机会如何？未能入股亚视对于有意成为大中华区主要传媒经营商的Tom.com是否有影响？

李嘉诚答：我是中国人，热爱祖国，我内心也非常重视民主与自由及人道主义的价值，我在1977年才第一次回到内地，之后在内地我一直以公益事业为主，至90年代初，邓小平南方谈话后，国内改革开放政策更趋明确，欢迎外来投资，集团才扩大规模，开展国内业务，但相比之下，我们在欧美的投资更大。至今集团在国内投资额逾港币600亿元，约占整个集团本港上市部分的资产12%。

多年来，中国经济快速增长，在加入WTO后，商业运作更趋程序化及规范化，与国际市场接轨，中国前景应是令人鼓舞的，集团今后仍有很多发展机会。Tom.com最初成立时是一间新科网络公司，在中国提供与海关手续有关的互联网平台服务，后来它一面开展电讯增值服务，一面不断加添加新的内容，其中包括体育及娱乐，今后将继续迅速发展，入股亚视只是众多投资机会中的一个可能，一如既往，我们投资的关键乃取决于其是否是一个恰当及良好的投资机会，这对Tom集团本身来说实在无伤大雅，只不过莫名其妙地被传媒夸大渲染。

Bloomberg Market记者问：是否还有些其他关于你的业务情况可让投资者知道？

李嘉诚答：集团旗下所有业务都进展良好，而且新的投资机会也不断涌现，特别是3G和生物科技都有非常良好的前景，我对集团

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



的持续发展有绝对信心。

Bloomberg Market记者问：最后，我可否问一条关于Richard及电盈的问题？电盈的股价接近历史新低，很多人预料你终有一天会收购电盈，这传闻是否有真实性？目前，你与Richard的业务是否有联系？据悉他在收购香港电讯之前，并没有通知你，他是否完全独立经营业务？你们是否在某些方面上实际进行竞争？

李嘉诚答：Richard收购香港电讯只是在宣布前数小时才向我提及。他的公司发展良好，股价近两个月内也从低价回升，电盈与我们长江、和黄集团并没有任何关系，虽然双方的高层人员交情良好，但在经营着相同类型的业务上，我们也一如以往，在市场上互相公平竞争，因为作为上市公司的负责人，我们各为公司股东的最大利益负责。

Bloomberg Market记者问：当你的对手一个个退出3G市场，你却大笔投资了超过160亿美金。3G是否是你毕生事业中最大的一场赌博？为什么众人皆弃而你独取？

李嘉诚答：我们投资3G并非赌博，这样想的人是大错特错。对我们来说，3G是一项策划周详的业务，并已获银行融资。现有4000多名员工正夜以继日地工作，把这项先进的科技发展为崭新的服务，并于短期内推出。

3G融合了有史以来两项最强大的消费科技：既有互联网的互动能力和资讯深度，更兼具流动通信的便利和沟通功能。一个小小的手机，便集合了众多的功能和设备。

据了解，我们有不少对手退出，主要是基于他们自己公司财务上的考虑，并不是对3G 的科技缺乏信心。我本人深信 3G一定能取

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

得重大的成功。

Bloomberg Market记者问：有人说你对北京有很大的影响力，而这也是你业务蒸蒸日上的原因。但查实你发展东方广场时亦遇到困难，甚至发展汕大时也不是事事顺利。其实你对北京领导人的影响有多大？如以你的地位都遭遇困难，其它的商人不是更渺茫吗？

李嘉诚答：有时，我对那些意图用错误逻辑来分析我的人，感到啼笑皆非。我的爱国情操，与我对民主及人道的重视，为何不能并存？在两者之间，亦无须作出妥协。

过去20年，中国经济有着良好及稳健的发展，不单只是经济的规模，更包括他们的监管条例与法则，现在更致力于在人力资源进行投资，这将会带来一个更佳及成熟的经济环境。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



能为社会做贡献是人生最大的幸福

（按：2006年10月24日，李嘉诚接受韩国《朝鲜日报》记者独家专访，下面是这次专访全文）

韩国《朝鲜日报》记者问：一直到现在在许多事业中获得成功的秘诀是什么?

李嘉诚答：首先是努力工作，坚忍不拔。但只有这些还不够，更重要的是知识，尤其要掌握自己从事的领域最超前的知识。要掌握越过现在今后自己的事业会怎样发展的知识，这是必需的。第三是以正直和信誉，树立对自己的好的口碑。

我读书不分人文社会和历史、经济、科学等各个领域的书，只有小说除外。老了以后还时常读读宗教方面的书。如有什么事甚至读到凌晨3点。

韩国《朝鲜日报》记者问：一直到现在您的生意经是什么?

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

李嘉诚答：我一辈子牢记“发展中不忘稳健，稳健中不忘发展”这一句话。

睡得再晚早晨5点59分左右一定起床。不管天热天冷，只要不下暴雨，就去高尔夫球场。没有受过专业训练。我认为打高尔夫球最重要的是，不失冷静，定好战略。

韩国《朝鲜日报》记者问：闲暇时会做什么？

李嘉诚答：怎么说呢？主要是畅想未来吧……绝对不会用来考虑今天的事情。实际上工作时间的90%以上是考虑并准备明年或者是5年、10年后的事情。我把自己手表的时间拨快8分钟，目的是为了提前准备好一切。

韩国《朝鲜日报》记者问：迄今为止最艰难是什么时候？

李嘉诚答：是1950年创业的时候。我总共只有5万港元（约600万韩元），太紧张了。凭借“拥有的只是智慧、学习和努力”这一觉悟，迈进新潮流。50年代后期，订阅英语杂志《塑料》，读到了塑料花会走俏的报道，有了成功的预感。

韩国《朝鲜日报》记者问：您认为自己是一个伟大的商人吗？

李嘉诚答：正相反。我本身不是伟大的商人。首先，不擅与人交往；其次是不擅建立商业关系；最后是容易感情用事。

韩国《朝鲜日报》记者问：作为企业家最重要的素质是什么？

李嘉诚答：我作为企业家，就算有很多弱点，但很喜欢不断地学习、创新和努力地工作。这可以说是我事业持续扩大的秘诀。我一直是一边紧盯核心事业领域的重点，一边为了扩展事业而探索其他领域。

韩国《朝鲜日报》记者问：您认为人生最有价值的是什么？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



李嘉诚答：能为社会做贡献，帮助困境中的人们更好地生活，我认为这就是人生最大的意义，我将把它当做我一生的事业。

韩国《朝鲜日报》记者问：最幸福的时刻是什么时候？

李嘉诚答：看到好书或是高尔夫打出好球、参加有意义的慈善活动、与好友谈笑、与朋友交往的时候……这些都是我在享受令人感激的人生。但最幸福的还是把我的时间和力量奉献给教育、医疗健康事业的时候。

我不喜欢只在支票上签字，而喜欢亲身融入于项目的整个过程。就像先评定福利活动的效率性，再亲自去拜访看看。其实就是重新发现金钱的真正价值与我的事业的意义所在。这正是我感到最为欣喜的瞬间。

韩国《朝鲜日报》记者问：您是世界前10位的富豪，您认为真正的富是什么？

李嘉诚答：富的人很多，但贵的人不多。我认为真正的富贵在于，将自己所赚到的钱回馈于社会的内心。有再多的财产，没有志气，那才是最穷的人。

韩国《朝鲜日报》记者问：您对年轻人的忠告是什么？

李嘉诚答：希望他们怀有远大的梦想与志向。如果要在这骤变的世界上成为“真正的王者”，那就不应该成为被过去的思维方式所围困的奴隶。不能将传统的教导原般不动接纳或反复下去，而是要有勇气以进取的态度将它实践和挑战。困难和后退是造就强韧人格的良方。千万不要畏惧。

韩国《朝鲜日报》记者问：想知道您对韩国的印象如何？

李嘉诚答：我非常钦佩韩国人。韩国人具有很强的爱国精神，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

以及为了实现更好的发展而努力奋斗的强悍的意志。金融危机时，被韩国人牺牲自己个人的财产和利益来帮助国家的举动所深深地感动。韩国人尤其在研究开发（R&D）、教育领域取得了巨大的成功。就研究开发占GDP的投资成果而言，韩国已居于世界最高水准。

韩国《朝鲜日报》记者问：您是否觉得年纪太大了？有没有退休计划？余生最大的目标是什么？

李嘉诚答：我身体健康没有任何问题，难道年龄能成问题？……退休，想都没想过。只不过是想从2008年开始，也就是后年开始要把精力多放在李嘉诚基金会的活动上。打算每月3日全天做基金会的工作，然后每天抽出8个小时左右参加基金会和慈善奉献活动。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



人工智能将主导多个行业转变

（按：2012年2月，李嘉诚接受福布斯上海分社社长范鲁贤的专访，下面是这次专访全文。）

福布斯上海分社社长范鲁贤问：对全球经济前景有何看法？

李嘉诚答：我对于现时全球经济状况绝对有担忧之处，无论是美国、欧洲，在经济、政治都有问题的，每一个西方国家甚至是东方很多国家，都是实行一人一票的选举，这是世界现在的价值观。无可避免任何政党或从政者要取得政权做首相或总统，一定要先顾及选民的意愿：福利要好、工作时间要短，于是每个国家的负担越来越重，经济复苏因而较难——需要很长的时间才可以。亚洲好一点，但也受到欧美影响，未来数年的发展也不是太容易了，GDP增长的速度非常慢。不过，我们集团经营的都是日常所需，没有奢侈品的业务。

福布斯上海分社社长范鲁贤问：现时有不少围绕着欧元的争论，你对欧洲及其货币前景有如何看法？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

李嘉诚答：有些国家并没有加入欧元区，例如瑞士、瑞典、丹麦、挪威，她们的经济发展非常好；德国经济强劲，法国也过得去，人民富裕，只是银行有问题；荷兰也蛮好，不少国家其实是不错的，但也有几个国家例如希腊、葡萄牙、意大利、西班牙要面对不少问题。

如我之前说，从政者要管理政府，一定要令选民高兴，在福利方面不得不做得更多，美国也一样，但不能说这样做不对，社会福利好、工作时间短一点，这都是人民喜欢的。现在政府要实行紧缩政策，否则会破产，可是人民一定反对，所以存在很多无法预知的变化。

做生意，要以360度的视野去看，也要留意经济、政治的变化，我们集团业务遍及53个国家，有人员负责管理，我对于集团的发展并不担心。

福布斯上海分社社长范鲁贤问：在欧洲经济出现问题之际，去年你却在英国作出一些重大投资，为何对该国的经济发展如此乐观？

李嘉诚答：虽然英国加入欧盟，但其货币英镑并没有加入欧元区，货币汇率比较稳定。英国的法律和秩序非常好，相信这个国家有承担，我们对在英国的投资有充分的信心。她的机动性较强，因此我对英国的担忧程度不如欧盟其他一些成员国大。

福布斯上海分社社长范鲁贤问：你对中国的发展有什么看法？外界有很多对其经济发展的忧虑。

李嘉诚答：我相信中国的GDP还是可以保持在6%至8%的增长。例如去年的经济表现是不错的，出口和入口的数字增长虽然没

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



有以前的那么大，但仍然是可以上升；一般工人工资提高了，通胀低于工资的增长，这样社会便可以较为安定，我相信这是今天中国领导人喜欢看见的，国民的购买力也增强。我们集团在内地经营包括货柜码头、基建、零售、地产项目，所有项目发展差不多100%是运用本身的资金，虽然有银行贷款，但存款的数目更多一点，没有资金压力。（李的投资和商业理念一向稳健，股票投资中不使用借贷和压力资金投资的原则是一样的道理。这种稳健的理念，背后反映的则是耐心和和对未来可确定性的乐观和信心）集团的内地房地产发展不错，而且没有资金压力。我看到中国的农村人口移向城市就业，一年大约有1,000万人，10年后便有一亿人，一般的工资比做农民的高很多，未来10年的工资会继续增加，我估计是双位数字的增幅。至于住屋问题，将来还是有需求，地产业务获得的盈利不是天文数字，仍属于合理的利润。

福布斯上海分社社长范鲁贤问：所以那些认为中国房地产会硬着陆是错误的分析？

李嘉诚答：是软着陆，我们在内地买地的速度会慢一点，仍然会继续购入。

福布斯上海分社社长范鲁贤问：你如何看香港房地产市场？

李嘉诚答：香港的市道不算太差，但是有些人没有注意到：过去两三年，本港的建筑成本每年上涨30%，除了建筑材料加价之外，香港建筑工人不够，此外不少政府工程很快就要开始动工，另外澳门有不少赌场发展，也抢去不少工人，香港要面对的是建筑费每年上涨逾20%，这只是保守估计，可能会更高，上涨至30%。30年前无论买入写字楼、住宅，假如售价是每平方呎500港元，今天

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

净建筑费也要2500港元，是当年的5倍价钱，只是一般的住宅，并非豪宅。香港的建筑成本一直增加，但这也有好处，即使经济环境不好，楼价也不会下跌得快。

福布斯上海分社社长范鲁贤问：你投资Facebook有很好的回报，可否告诉我们为何会作出这项投资？

李嘉诚答：我们投资Facebook的时候，它仍未有收益，最初的投资不多，只有1.2亿美元，后来我有继续买入它的股票。一般人都喜欢拥有Facebook作为新的保持联系和沟通方法，以我的看法，迟早它的收入一定多，看得见它的前途。这投资项目本来是我个人拥有的，后来就送给基金会，不过没有公开拥有多少股份。

福布斯上海分社社长范鲁贤问：你很多在科技领域上的投资，都与移动手机技术相关，那是因为你对人们如何生活很感兴趣吗？

李嘉诚答：是的。人工智能的未来一片光明，这科技的发展已经到了一个转折点。结合高速移动网络，人工智能技术将会主导多个行业的转变。譬如金融业，现在我们都说快速交易，有了人工智能，会否蜕变成为智能交易？此外，人工智能对教育来说，又是否很重要？现在iPad已经瞄准教育市场，即是说未来的学习模式，将与这类移动装置有密不可分的关系。那么多人将透过新的方式来学习，那代表了什么呢？那么庞大的数据又告诉了我们什么？

福布斯上海分社社长范鲁贤问：你使用iPhone吗？

李嘉诚答：有，我自己发电邮、发短讯。我年轻的时候喜欢摄影，我的兴趣很多。

福布斯上海分社社长范鲁贤问：当其他人喜欢专门化的投资，你旗下集团的业务却是多元化发展，你为何相信多元化对企业来说

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



是很好的发展模式?

李嘉诚答：我一向喜欢研究明天可以做些什么，所花的时间较我要处理今天的事还要多。我在1940年开始工作至1949年，1950年创办长江工业，至今60多年来公司业务每天都不停发展，在53个国家核心业务的互动力量给我和同事很大的信心。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

“颠覆性创新”已成一种趋势

（按：2014年10月6日，李嘉诚接受新加坡《海峡时报》记者的专访，下面是专访全文。）

新加坡《海峡时报》记者问： 李先生是少数会投资科技新创公司的成功商人，即使巴菲特也不会这样做，李先生为何会这样做？目的是什么？赚钱？支持创新？

李嘉诚答： 科技世界和颠覆的模式实在令人着迷；纵使没有人肯定科技会带领我们往哪里去，但它“前瞻价值”对于今日的操作模式是特别具有意义。

新加坡《海峡时报》记者问： 此等新投资，对李先生的现有业务有否带来新机或影响？

李嘉诚答： 最理想的情况，当然是希望两者皆有之。2013年，斯坦福大学的朋友给了我Charles A. O’Reilly lll 和 Michael L. Tushman 教授们所写的《组织双元：过去、现在和未来》一篇文章，深受启发。我经常与年轻创办人会面，他们满腔热忱，有胆

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



略，敢于利用新方法开创与过去的不一样的经营模式。我自己也学习以更开放态度，抓住和运用他们的“创新能量”，想办法融入到我们成熟的模式和市场。

新加坡《海峡时报》记者问：新创公司与传统企业的经营模式颇为不同，李先生如何调和此种风险？

李嘉诚答：我们正处于大数据主导和人才为本的经济中。“颠覆性创新”已成一种趋势，透过科技，即能创造和成全一个能结合“目标”和“利润”的新MOs（modus operandi 操作常规）。因此，当我与年轻创办人交流时，首要放下任何预设立场和摒弃陈规老套观点，以他们的角度看事物，也是一种学习。

我个人承担了创投风险，只会在投资过了风险期，才把资金和利润注入基金会。

新加坡《海峡时报》记者问：李先生投资在哪些范畴？如何决定？投资了多少公司？

李嘉诚答：我并不参与日常运作，公司是一个小的团队，维持一个小型投资组合，他们同一时间积极承担的公司约50家。

新加坡《海峡时报》记者问：李先生投资过最成功的5家公司是什么？有没有错过什么投资机会？

李嘉诚答：对我而言，每一投资也是有趣的。

新加坡《海峡时报》记者问：李先生凭什么作出投资选择？

李嘉诚答：当然首选是最具IMPACT（影响）的科技！

新加坡《海峡时报》记者问：李先生何时开始作出科技新创公司投资？有没有投资其他类型的新创公司？如餐饮、酿酒业？

李嘉诚答：我们主要集中在科技及“颠覆创新”为本的公司。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

新加坡《海峡时报》记者问：亚洲会否出现硅谷？ 哪个地区最有可能成功？原因为何？

李嘉诚答：我想没有人会有答案，因为不能预知未来。

很多政府也声称会投放资源于科技创新项目，但往往官僚架构又成枷锁，有些时候无法激励内部去拥抱创新。

我很喜欢《小王子》作者安东·圣修伯里的一句话："如要建造一艘船，关键不是要发号施令、搜集木头、分工细作，而是启发大家对扬帆出海的无穷向往。"我认为至关重要的是，该如何启发社会对大海的渴望？只要做到这，"硅谷"便会出现。

新加坡《海峡时报》记者问：李先生认为全球最需要解决的问题是什么？

李嘉诚答：对我这年纪的人而言，要解决的问题有太多。

新加坡《海峡时报》记者问：这是科技夹子首次跳出中国内地和香港，有何期望？会与新加坡国立大学有更多合作？

李嘉诚答：我们的基金会与新加坡有紧密联系。很高兴今次能够与新加坡国立大学合作；基金会不断寻找许多项目，当时机一到，又遇上合适的项目，日后自然会有更多的合作。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



拥抱创意　拥抱科技

（按：2014年10月8日，李嘉诚接受新加坡《联合早报》记者的专访，下面是这次专访全文。）

新加坡《联合早报》记者问：如何看亚洲的创新科技发展？尤其是香港及新加坡？现在我们只看到西方在新创公司方面做得比较好，但亚洲却不然。

李嘉诚答：创新科技是个大趋势、大机遇，已是全球各行各业的共识；在佛家的境界中，“悟”是突破的基础，由此可预测，亚洲各地区将发挥潜力，超越今天。

今年公布的全球创新指数（Global Innovation Index 2014），新加坡和香港排名相若，新加坡第7名，是亚洲地区表现最好的，而香港地区则排名第10；不过，以两地的创新科技直接相关指数作比较，两地的创新科技竞争力，可见一斑。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

	知识密集产业相关就业	产学研合作	中高科技生产	创新产品及服务
新加坡排名（分数）	2（51）	4（77）	1（70）	31（33.9）
香港地区排名（分数）	29（36.2）	20（64.3）	46（23.5）	8（48）

新加坡和香港地区，皆是欠缺天然资源，地少人多的地方，但通过科技“化小为大”，实现无限可能。当我第一口咬下“IMPOSSIBLE”汉堡时，心想，这是名副其实的“IMPOSSIBLE！”；科技，正正是把不可能变为可能。

Impossible 公司创办人，为解决畜牧业带来的环境问题，致力研究取代品，重塑“蛋白质”的供应形态，为未来的食物创造新的环境；只要亚洲地区，能认真了解自身的环境，思考问题，寻找解决方案，就能获得无穷的创意动力。

我知道很多政府也声称会投放资源于科技创新项目，但往往官僚架构又成枷锁，有些时候无法激励内部去拥抱创新。我很喜欢《小王子》作者安东·圣修伯里的一句话：“如要建造一艘船，关键不是要发号施令、搜集木头、分工细作，而是启发大家对扬帆出海的无穷向往。”我认为至关重要的是，该如何启发社会对大海的渴望？只要能做到这，亚洲“硅谷”便会出现。

新加坡《联合早报》记者问：李先生投资新科技的研发，是基于怎么样的动机？

李嘉诚答：科技世界和颠覆的模式实在令人着迷；纵使没有人肯定科技会带领我们往哪里去，但它的“前瞻价值”，对于今日的操作模式，特别具有意义。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



新加坡《联合早报》记者问：有人认为亚洲教育系统未能提供合适环境，应付培育创意人才的需求，是否同意？

李嘉诚答：我最近追看内地电视剧《邓小平传》，里面常提到，中国要实现现代化，科技和人才是基本。

教育是培育创新人才最基础的事，相信亚洲人才济济，各有想法，我们要尽力鼓励创新；创意教育，不仅要教导他们造船的技巧，更重要的是启发他们对扬帆出海的无穷向往。

新加坡《联合早报》记者问：在这次于新加坡举办的介绍会上，主要传达的讯息是什么？创业？环保理念？何者为先？新加坡的年轻人又如何可以从中受惠，并加入创业、推动环保的行列？

李嘉诚答：上次我们在中国不同城市举办过“科技夹子”，希望分享年轻创办人针对全球问题带来崭新解决方案，结果反应很好，参与的其他企业对创新科技非常感兴趣；今次在新加坡举办，基金会邀请了新加坡和香港的大学一起参与，让他们亲身感受到创新科技的魅力，希望这能启发年轻人“对大海的渴望”。

2013年，斯坦福大学的朋友给了我Charles A. O’Reilly lll 和 Michael L. Tushman 教授们写的《组织双元：过去、现在和未来》，深受启发。我经常与年轻创办人会面，他们满腔热忱，有胆略，敢于利用新方法开创与过去的不一样的经营模式。当我与年轻创办人交流时，首要放下任何预设立场和摒弃陈规老套观点，以他们的角度看事物，我会以开放态度，抓住和运用他们的“创新能量”，想办法融入到我们成熟的模式和市场。

我们正处于大数据主导和人才为本的经济中，各行各业，不论年龄，更需拥抱创意，拥抱科技。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

李嘉诚答其他人员问

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



不义而富且贵　于我如浮云
——问答财富之道

（按：1998年12月14日，李嘉诚与汕头大学师生对话，下面是对话全文。）

师生问： 作为商界巨人，您认为亚洲金融风暴对世界经济格局产生了怎样的影响？这是否意味着曾创造过经济快速发展奇迹的“亚洲经济模式”彻底破灭？

李嘉诚答： 最直接的影响是，信贷能力低，银根短绌，国民生活水平下降，如印尼，可能带来社会和政治的冲击。过去资金集中，劳力集中，同时向外大量借贷，带来的收入和繁荣只会是短暂的一段时间，这些生产一定有饱和过剩的一天，唯有科技提高，才是正确道路，只有科技可以带来无限发展空间和真正的财富、繁荣。现在这些国家生产成本降低、旅游业兴旺，竞争力有所加强，所以相信在一段时间后，经济仍将会逐渐复苏。至于对世界的影响

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

亦属不少，单看看美国政府在过去两个月内先后减息三次，目的亦是使她们的经济能够继续维持稳定。

师生问： 亚洲金融风暴的根源是什么？亚洲经济今后该向何处去？中国内地应该从中借鉴些什么？中国经济发展目前存在哪些潜在的深层次问题？

李嘉诚答： 亚洲金融风暴的根源是：企业过度扩张，当时亚洲各国货币利率高，而美元息低，导致大企业大量向外借贷，形成泡沫经济；工业生产资金集中、劳动集中、机械设备一般，大部分的国家亦欠缺高科技，生产饱和；大规模的国际对冲基金、外汇炒卖集团，借势投机加深及加速经济崩溃和货币下跌；由于有庞大美金外债，而本国货币下跌约50%，企业资产包括房地产及股市下跌约50%，令偿还能力只剩下低于25%。

在中国方面，今年领导人所做的一切，都值得我们钦佩和鼓舞，虽有国企亏蚀，企业改革仍未算全部成功，但币值稳定，失业者生活亦受到起码的照顾，国民生产在夏季百年特大水灾之下仍能维持8%增长，实属难能可贵。

深层次的问题仍然是只有重视科技和教育，才可使我们远离隐忧，当然良好的管理和组织亦是教育的一部分，只有科技才使我们拥有无限的发展空间。

师生问： 受金融风暴影响，1998年香港经济出现衰退，作为一名爱国港人，您是如何领导“长实”集团为振兴香港经济作出切实努力的？经过金融风暴后，“长实”今后的发展策略将作何调整？

李嘉诚答： 1997年10月开始的金融风暴对香港冲击很大；本集团四家公司所受影响已算较小，其中两家可说完全不受影响；过去

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



六七年集团虽以地产为主要业务，但已分散于其他行业，尤其在海外其他24个国家所经营的各种行业发展良好，可为集团两三年后带来重大利益；集团在外国经营的行业，除石油外，全部都在香港经营有素和具有专长经验，故经营和管理都处于较有利地位。

师生问：至今您在内地的投资已逾600亿港元之巨，你对人民币是否会贬值持何种态度？您对中央政府的经济和货币政策有何评价？香港回归之后，与内地在经济上的联系更加紧密，您对内地与香港的经济发展作何设想和建议？

李嘉诚答：人民币不贬值；今年面对百年罕见的大水灾，加上人民币不贬值带来之负担，仍能维持8%增长，令举世瞩目及高度评价，尤其军民合作的精神和军队奋不顾身努力抗洪的表现，令海内外国民加强凝聚力，亦是中国人值得骄傲的事。改善国营企业、改善企业设备、提高生产力和质素、提高科技、内地和香港合作，香港可以作为统筹推销，与国内联合发展科技和工业生产，前途是良好和光明的。

师生问：“长实”能够取得今天的成绩，其根本原因是什么？

李嘉诚答：令事业成功的因素很多，例如具有良好的管理经验；完善的组织和制度；出色可靠的管理阶层；长期忠诚服务的员工等；建立良好信誉亦是重要原因之一，与海内外的合作伙伴一向以来合作愉快；不断求创新；还有“发展中不忘稳健，稳健中不忘发展”的经营理念等。

师生问：您的人才观？（如何挑选人才、留住人才、管理人才？）

李嘉诚答：知人善任是必须的，对公司有建树、有归属感、忠诚努力的员工，应赏罚分明，使其有良好前途，并成为公司的核心

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

分子；要令属下员工喜欢你，对你心悦诚服；有好人才仍需有良好组织和制度的制衡，以免不慎动摇公司基础。

师生问：世上刻苦努力的人成千上万，取得巨大成功的却终是少数，对于成功而言，除了勤奋，重要的条件还有哪些？

李嘉诚答：除勤奋外，要节俭（只对自己，不是对人吝啬）；建立良好的信誉和诚恳的人际关系；具有判断能力亦是事业成功的重要条件，凡事要充分了解及详细研究，掌握准确资料，自然能作出适当的判断。求知是最重要的一环节，有些人到某一地步便满足，不再求知，停滞不前，今天我仍继续学习，尽量看与最新兴科技、财经、政治等有关的报道，每天晚上还坚持看英文电视，温习英文。

师生问：如果可以回过头来，给58年前的自己一句人生忠告，您会对自己说什么？

李嘉诚答：回头过来都是一句："不义而富且贵，于我如浮云。"

师生问：有人说，为了成功可以不择手段，您是否认同？

李嘉诚答：绝不同意为了成功而不择手段，即使侥幸略有所得，亦必不能长久，如俗语说："刻薄成家，理无久享"。

师生问：您是否相信命运？相当一些人认为自己生不逢时，您是否算得上生正逢时？

李嘉诚答：从小时绝不相信命运，年幼时可说是生不逢时，抗日战乱，避难香港，父亲病故，15岁挑起家庭重担。但不敢说一定没有命运，但假如一件事在天时地利物理等方面皆相背，那肯定不会成功，而我们贸然去做，以致失败时便埋怨命运，这是不对的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



历史人物拿破仑是不少人所钦佩的，但我觉得他有些说话亦很过分，例如他说在其字典中没有“难”字，结果他终于失败，并被禁在荒岛上凄凉终老。

师生问：您如何看待危机感？

李嘉诚答：首先要尽量充实自己，要勤力，肯求知，小心考察最新变化取得最准确讯息，足够意志力和奋斗心，冷静定下应变计划。小心翼翼，如履薄冰。

师生问：您是一个乐观主义者吗？

李嘉诚答：我是乐观中保持谨慎，不会过分乐观。

师生问：商人最重要的素质是什么？

李嘉诚答：令别人对你信任，不止是商人，一个国家亦是无信不立。

师生问：您一天中的工作安排？

李嘉诚答：每日尽量安排一小时半运动，其余时间全心全力投入工作；抽时间多做教育和医疗事业。

师生问：有人说，您是世界上简朴的亿万富翁，您怎样来看财产？将会为子女留下多少财富？

李嘉诚答：现仍继续用不少金钱和时间帮助有需要的人，如果懂得利用金钱多做有意义的事，则金钱可以发挥很大的作用，才会感受到金钱的价值，否则若只花费于锦衣玉食，在物欲享受方面贪得无厌，最终只会沦为金钱的奴隶。留给子女最重要是值得继续经营和发扬下去的事业，至今无刻意安排；生活简单，但很满足，乐见两子亦受熏陶，觉得这种生活快乐。

师生问：如何看待名与利？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

李嘉诚答：关于名，最好多看老庄的学说。一向不尚虚名，实至名归的荣誉，才最值得珍惜；关于利，当今世上很多事情非财不行，用正当方法得到金钱，做有意义的事，便是正确的价值观。

师生问：您一生历经风霜坎坷，面对坎坷、误解、阻力，您是如何调整自己、平衡心态的？面对不可逾越的障碍和麻烦，您一般持何种态度？

李嘉诚答：坎坷经历是有的，心酸处亦罄竹难书，一直以来靠意志克服逆境；一般名利不会形成对内心的冲击，自有一套人生哲学对待；但树大招风，是每日面对之困扰，亦够烦恼，但明白不能避免，唯有学处之泰然的方法。

师生问：作为一个获得巨大成功的人物，现在有关您的传记有许多，您认为写得最好的是哪一本？您不满意哪方面的内容？

李嘉诚答：不认为自己是有“巨大成就”，传记中除新华出版社出版的《李嘉诚画册》和香港电台的“杰出华人系列”属全部忠于记载外，其他则部分正确，部分不正确，将来有时间的话，会好好写自己的传记，或者与其他有才华的人合作写作。

师生问：您生命中那种生生不息的进取精神为人景仰，但许多政治家、金融家，在晚年因思维僵化常犯这样那样的错误，对这个问题您是如何思考的？

李嘉诚答：一个生命的过程难免会有老成凋谢、健康会有问题、思维会僵化，人要在精神好的时候多做事。年纪大时要将重担逐步交给年轻一代，这是自然的事。成功的现代企业，在作出重要决策前都会经过高管理层详细研究、充分咨询了解、集思广益、掌握全面情况后才作出适当的决定，不会因个人意向而影响大局。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



师生问：拼搏这么多年，您感觉累不累？最欣慰的事情是什么？

李嘉诚答：经年累月辛劳，一般人当然有累的感觉，但能够令我维持热诚、思维清楚的原因，是我对名利得失有个人的看法，不会刻意钻营，在事业上我当然要令公司有足够的资金去扩充，维持竞争力。成功之后，利用多余的资金做我内心所想做的事，心安理得，方寸间自有天地。这方寸之间保留自有天地真的是其乐无穷。

师生问：这世界上有没有还会让您感到羡慕的人？比如说？

李嘉诚答：我不羡慕人家的金钱，但我却羡慕世界上许多为国为民的领袖和一些教育、医学、科技、文学、艺术、音乐、文化等方面有才华的人。

师生问：有人说："性格决定命运"，您是否同意这句话？您觉得自己性格的特点是什么？

李嘉诚答：不同意"性格决定命运"，20世纪50年代走做生意的途径，与我性格是相违的，我原想于数年内赚到金钱后便专心求学问，不再从事商业，后来因经济环境而改变主意。虽与我性格相违背，但事业也发展得好。当你感到一定要从事那样事业时，你必须要令自己产生兴趣和专心投入，人要做自己喜欢的事，但更重要的是一定要做自己应做的事。

师生问：中国传统观念讲究"修身、齐家、治国、平天下"，如何处理家庭和事业的关系？

李嘉诚答：家庭、事业之间的冲突是有的，因时间不足，极难兼收并蓄，良好安排是重要艺术之一。现在家中只有两个儿子，也热衷于事业，故没有矛盾。

师生问：您有两个非常出色的儿子，父与子也有共同的爱好？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

李嘉诚答：不能说非常出色，但共同喜欢简朴的生活，不会为名、利钻营。我在30岁前，已有相当财产，不肯为金钱过分折腰，但如为公益事，则绝对肯求人，不会感到惭愧羞耻，因为那是为帮助他人而做的事，有时是难以避免的。

师生问：父母对您的家教中，您觉得最宝贵的内容是什么？

李嘉诚答：爸爸是一个耿介的人，对人谦虚，对自己则要求很高，“宽以待人，严于律己”。我至今记得父训“仁以待人，俭以持身”，父亲和上一代都是读书人，自己在不知不觉中承受了“身教”，潜移默化，对家庭、故乡、国家有不解的情怀。

师生问：您怎样看待欺骗，如果有人欺骗您，您怎样对待？

李嘉诚答：一生碰到很多次，多事先发觉，在令对方不失尊严的情形下使其知难而退。但仍碰到有不少忘恩负义的事例，伤心、痛心。

师生问：您如何看待爱情、亲情、感情？

李嘉诚答：互相爱恋、情投意合还不够，互相了解、互相体谅、和谐相处才是最重要。亲情是与生俱来，感情是要培养，但亦要讲缘分。

师生问：1998年多姿多彩，也是多灾多难的一年，在这一年中，您最庆幸的事儿？

李嘉诚答：发展中不忘稳健，稳健中不忘发展。

师生问：如果上帝允许您许个心愿，并在1999年实现它，您许什么愿？

李嘉诚答：心愿是“无烦恼”，但要求似乎太高，亦太不实际。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



恪守尽职　率先垂范
——问答领袖之道

（按：2001年2月2日，李嘉诚在他的办公室所在地——长江集团中心大厦第70层与一班中文大学行政人员及工商管理硕士课程的学生座谈，题目是领导才能。座谈会不是新闻采访，故较少尖锐问题，学生的兴趣多落在李嘉诚的做人处事、家庭生活和管理作风上。座谈会全长一个半小时，李嘉诚有问必答，言无不尽。2月5日，作者陈景祥以《李嘉诚谈领袖之道》为题，发表了这次对话全文。2月13日，新华社《参考消息》以《无论从事什么，都要比竞争者做好一点——李嘉诚谈领袖之道》为题，全文转载于“港澳之窗”栏目上。2月17日，广州日报（周末版）的“生活”栏目上，又全文转载了《参与消息》的上述文章。本书编者再将全文转载如此，标题是编者拟定的，以飨读者。）

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

学生问：在外国，有所谓的“天才”，即使年纪轻也可领导一队人，成为领袖；但在中国人的社会，如香港，则较论资排辈，年轻人很难赶上资历较深的同事。作为领袖的你，有何意见？

李嘉诚答：也未必如你所说。在40年代，我年纪很小便出来工作，17岁时为一批发商的营业员，年纪小，但待遇很好，连花红一并计算，薪金比执行经理还高两至三倍；18岁做经理，19岁为总经理，22岁创业。所以，只要自身条件优越，有充足的准备，在今日的知识型社会里，年轻人更容易脱颖而出，创造自己的事业。

学生问：你那么成功，会否对下属构成压力？你那么有知识，下属是否有机会发表意见及发挥自己的才能？你是否容易接纳及采用下属的意见？

李嘉诚答：下属们有很多发挥的机会。我们的业务遍及28个国家和地区，香港及海外员工的数目达10万，公司的成功，全依赖这批员工的努力。

事实上，在每次开会前，我会多接触及了解有关事务。况且在开会前，我会仔细研究他们的建议，加上各部门同事各有自己的知识及专长，故当下属提出有用的建议时，很快便能获得我的接纳。例如，在一次行政会议上，我在两分钟内便批准了同事所提出的建议。我还打趣地说：“全世界没有一个行政人员能那么快取得总裁的批准。”所以，下属在提出意见时全无压力，大家合作得相当愉快。

学生问：你曾提及，在选配公司的领导层时，会注重其工作的表现、对公司的忠诚及有归属感等优点。在众多特质中，你认为最重要的是什么？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



李嘉诚答：忠诚犹如大厦的支柱，尤其是作为高级行政人员，忠诚是最重要的。当然，具备了忠诚，还要讲求其工作表现及对公司的归属感，若没有归属感，员工掌握了工作上的知识及技能便离开，对公司也没有好处。但我们很少遇到上述情况，原因是我们能令行政人员及各级员工，深切明白他们在公司的前途是美好的。

学生问： 若你的员工想自创一番事业，你会鼓励他向外作个人发展，抑或留守在集团内继续作出贡献？作为老板的你，对这位员工有何建议？

李嘉诚答：以往，中国人做生意时常会有这个想法。对员工太好，他自己有积蓄，便会向外闯，开拓个人事业。若有这个想法，就只适合经营家庭式的小型企业；要经营大企业，必须知道大企业本身要有很完善的组织，一位员工的离开，自有其他人补上。例如公司曾有员工被邀请往其他公司任高职，但当中也有不少人回流，原因是公司待遇好，大家合作愉快，最重要的是双方建立了深厚的感情。我认为，最重要是员工能以公司为荣，觉得在工作上有前途。

学生问：李先生做生意的手法及宗旨比较稳健、保守；但现在有些业务是需要以较进取的手法进行，并需承受风险。若有些业务需承受风险，即与你的宗旨违背，你如何作出取舍？

李嘉诚答：我本身是一个很进取的人，从我从事行业之多便可看到。不过，我注重的是在进取中不忘稳健，原因是有不少人把积蓄投资于我们公司，我们要对他们负责任，故在策略上讲求稳健，但并非不进取，相反在进取时我们要考虑风险及公司的承担责任。事实上，我们现在有很多进取的业务正在进行中，只是未向外宣布。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

在开拓业务方面，我要求是收入与支出平衡，甚至要有赢利，我讲求的是于稳健与进取中取得平衡。船要行得快，但所面对的风浪一定要挨得住。我在28个国家和地区都有业务，可见我的进取心。

学生问：在课余期间，一谈及香港的领袖，不约而同大家都想到李先生。其实大家都知道要成为领袖所必须具备的条件，包括要有目光、理想、勤劳及奋斗精神，但又怎样才能做得比他人好？

李嘉诚答：要成为领袖，你提到的基本素质一定要有，小企业每样事情都要亲身处理，所谓“力不到、不为财”；至于中型至大型企业，则一定要有组织。而最难做到的就是要建立一个良好的信誉，建立主要行政人员对公司的信任，令他们知道在公司会有更好的前途及工资。同时，亦要令同事明白他们工资与花红愈来愈多时，亦要清楚知道他们的生产能力要同时配合，这样公司才能够维持。

最难做到的是赚钱之余，又要令公司内外对你有信心，所以要清楚无论从事什么行业，都要比竞争者做好一点，就如奥运赛跑一样，只要快十分之一秒就会赢。就以我自己来说，我年轻打工时一般人每天工作8小时，而我则工作16小时，除了对公司有好处外，我个人得益更大，这就可以比人赢少许。对于香港今日竞争这样剧烈的社会来说，这更加重要。

学生问：作为一个领袖要取得员工的信任，但假如李先生作出了错误决定时，会以什么形式跟员工交代？以目前李先生管理全球这么多业务，开会前又要做好准备，时间上怎样分配？

李嘉诚答：首先每一个人都会有错，错了便应勇于承认，把错

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



的代价作教训。事实上，作出错误决定的不是我一个人，因为每一决定都经由有关人员研究，要有数字的支持，而我对数字是很留意的，所以数字一定要准确。每次一开会就入正题，没有多余的话。

到目前为止，我似乎没有大的错误，每次作决定前也做好准备。例如Orange这历史上最大的交易，我事前不认识对方，也从未见面，只听过他的名字，那次对方只是数小时逗留在香港洽谈，因我事先已做好准备，向对方清楚表达，所以很快便可作决定。我虽然是做最后决策的人，但事前一定听取很多方面的意见，当做决定及执行时必定很快。可见时间的分配、消除压力要靠组织来配合。

学生问：李先生曾经说过自己做生意的原则与伙伴合作时要留有余地，不会赚尽，但据知“长实”每次卖楼的亦去得很尽，外间亦说跟“长和系”做生意很难赚钱，这是否有违李先生的一贯原则?

李嘉诚答：“长和系”卖楼，价格以市价尽取是对的，买卖价格在今日的社会竞争激烈是无可避免的。我们所指的合作伙伴不是指买卖的关系。合作伙伴共同合作经营是没有利益冲突的，大家一同投资，一同经营。

学生问：李先生在我们心中是一位伟人，坊间也有不少著作是描述李先生的，哪一本比较可信?

李嘉诚答：我很感激大家今天给我的名誉，过去三四年来，人家给予我多个世界性的名誉，我绝大多数都拒绝了。而利方面，我自己衣食住行都很简单，既然上天主宰赋予我多一些钱在我手，我也希望多做一点事，伟人绝对称不上。

其实坊间没有一本关于我的著作是真的，很多事情也是以讹传

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

讹，没法子一一辩清。国内出版有一本画册，其中报道是正确的，但内容并不太多，有很多东西也没有记录。

学生问：李先生及两个儿子均很成功，您如何去教育自己的孩子？

李嘉诚答：我昨天刚与一位欧洲著名家族人士吃午饭，他们已有五代的成功历史，十分有修养、有礼貌。中国有句老话：“富不过三代”，但今天的教育、组织不同，令事业可以继续，相信这句话日后将会修正，正如这个欧洲家族今天的事业比过去任何一代都好。

过去中国有些有钱人家宁可让子弟去食鸦片，因可避免他们沉迷赌博等不良嗜好，这是落后的思想。当年，我朋友的儿子去外地读书，买了劳斯莱斯代步，我不便批评。但我两个儿子买的只是两部单车，冒雨在车群中“之”字型穿梭，险象环生，看清楚才知是儿子，而他们到家时已浑身湿透，还背着几十磅东西。这时，我才叫他们第二天去学车考牌，买一辆坚固的、去年款式的新车。这便是父母看法的不同，对下一代的将来影响很大。

学生问：但是否使孩子以为父母不疼爱他们？李先生自己在儿子成长的过程中，又花了多少时间在他们身上？

李嘉诚答：在儿子入大学前，我每周日均拒绝所有应酬，带他们到一艘绝不豪华的小游艇去，好处是跟他们说道理，也无处可逃。

是否疼爱不是靠金钱或物质去衡量。儿子在外地念书时，我给他们开了两个账户，一个他们绝不能动用，但已准备足够他们完成博士课程的费用。至于使用另一个账户的金钱，他们必须写信给我

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



报告，我会在24小时内答复。后来因为他们功课太多，才接受他们要求改用电话说明，这才是有用的疼爱，我个人认为太多物质反而有害。

学生问：近年香港政治、经济环境变化很大，我们的出路如何？香港人要怎样才可维持竞争力？

李嘉诚答：这是我与所有香港人都关心的问题。率直地说，面对今天的竞争，香港人需要抛开昔日自满的心理。如何令我们在将来与外国及国内的技术及经营方式接轨十分重要。别说面对海外竞争，就是上海、深圳也在每天向上。一个和谐、有秩序、齐心向上的社会才最重要。

学生问：那么香港人应维持怎样的素质呢？

李嘉诚答：人才最重要，不论是服务业、旅游业、还是贸易中心等。人才包括移民及刚才提及香港需要的技术人才，这里的技术也不一定是高技术，只要是我们缺乏的，例如某种地方菜式的厨师，也要去吸纳。

学生问：潮州人多做小生意，依赖节俭、勤劳，与海派风格不一样。作为华人资本家领袖，如何对外竞争？

李嘉诚答：几年前我去汕头大学开校董会，市领导安排在饭后会见大群记者，被问及“潮州人以你为荣，你又会以身为潮州人为荣呢？”这个问题不可犹豫作答，我在两秒内便回应道：“我以身为中国人为荣”。

但我并非不爱家乡，我放了不少心血在家乡，没有任何一个生意比汕头大学更占用我的时间，最初10年我每次到汕头大学均工作直到凌晨两三点。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

学生问：成功领袖的模式应如何？你有何不足之处及成功必备的特点呢？

李嘉诚答：我不算十分成功，我也有短处，人没有十全十美，要尽力去追求完善。作为一个领袖，第一，最重要是“责己以严，待人以宽”；第二，要使他人肯为自己办事并有归属感。

机构大必须依靠组织，在二三十人的企业，领袖走在最前端便最成功。当规模扩大至几百人，领袖还是要去参与工作，但不一定要走在前面的第一人。再大便要靠组织，否则，便迟早会撞板。这些例子很多，百多年的银行也有一朝崩溃。

还有必须紧跟时代、超越时代，有创业家精神。这对你们读MBA重要，工作亦然。要有创造性，勇于挑战，但也须集中在从事的行业。正如清代曾国藩的家书记载他的朋友说，去挖10口井，不如集中挖一个确定有水源的井最重要。我公司内很多执行经理经常创作新念头，只要有五成机会成功又只利用不多的资源，我都会支持。

学生问：下属最欣赏及最怕你的是什么地方？

李嘉诚答：最怕我问figure（数据），在他们开会时没有好好准备，说不出figure（数据），或是figure（数据）不对。有一次，一位在香港知名度颇高的同事跟他一位日本朋友告诉我一些figure（数据），但我说不对，同事跟日本朋友商量后坚持没错，并说可以与我打赌。作为上司，与他们打赌金钱并不适合，终于以高尔夫球棍为赌注。后来经我解释错处后，翌日我便收到一套新的高尔夫球棍。但我最终没有接纳，因日本朋友始终是客人。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



好谋而成　分段治事
——问答成功之战略

（按：2001年5月17日，李嘉诚在汕头大学以一问一答的形式与汕头大学长江商学院的100多位师生对话。在场的和在校园网上收看直播的校内其他学科学生，共享他几十年的宝贵经验。在这次对话中，李嘉诚坦诚畅谈了自己经商中的许多心得体会，下面是这次对话全文。）

师生问： 当企业进行战略调整时，公司内部应进行多方面的变革以适应这种调整。请问，您认为哪些方面的调整最为重要？哪些环节最容易出错？哪些环节重要而又最容易被忽略？

李嘉诚答： 我个人的经验来讲，最要紧的是要提出正确的方针，但是你做出正确的方针之前一定要拿到最确实的资料，这是绝对不能错的，这是第一点。

流动资金（cash flow），你一定要非常留意。因为有的公司有了

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

profit，但是没有cash flow的时候，就会容易撞板。还有，最要紧的还是士气，就是公司同事的士气。但原则上，在这个商业社会，员工就是一个宝。

还有要注意的就是我刚才讲的，一定要拿到正确的资讯，对你公司所有的业务，你一定要了解，不能够出错。不然，你最好的最有潜力的公司，今天有，明天可能就没有了。

师生问：面对“知识经济”的浪潮，企业应该进行哪些战略调整？或者说进入IT时代，您作为传统行业的“经营之神”，现在怎样看待您从事的行业？

李嘉诚答：IT时代，其实就是令你所做的实业更有效率，更可以节约时间和金钱。所以，在IT时代，需做的战略调整，是怎样可以使你的效率更高，这是IT时代最重要的地方。

师生问：与同行业的企业相比，您认为您名下的企业竞争能力如何？

李嘉诚答：一般来讲，我们到今天为止，99%的事业都是具有竞争力的。在过去的时代，通信不太方便，人们的交流也不太方便。在今天IT发达的时代，只要在Internet（因特网）上轻按一下，买家便可比较你的卖价，如果跟不上去，一下子就被淘汰了。所以要提高竞争力要从你自己的基础开始，你的基础搞得好，你的竞争力就高，很多条件也就能配合得好。我常常讲，一个企业跟我们的一个手表一样，不是电子的（而是机械的），一个齿轮坏了，表就停了。

在我来讲，我们每个公司，既有成功，也有需继续改善的例子。自己哪一方面有比不上人家的，马上改掉。这就是我们经营的方法。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



师生问：请问在新的经济形势下，您怎样看待所从事的传统行业经营？是否看好一些新出现的行业？

李嘉诚答：现在其实我们有很多新的行业，比如生物技术，还有很多现在还没有人知道的行业，我们都在发展。这类新的行业，需要的资金并不太多。但是传统行业如果能够配合新的technology（工艺），就能发展更好，赚更多钱。我们每一家公司都这样做。除了在香港、内地之外，我们还在国外27个国家发展，到今天为止，我们在每一个国家的发展都是非常非常好的。所以传统行业配合IT行业那就是wonderful（相当惊人的）。

师生问：许多公司都形成了自己特有的经营管理模式，如内地已有“海尔模式”。请问李先生，有没有一种“和黄长实模式”？如果有的话，这种模式共有何种特性?

李嘉诚答：我听说，海尔是做电器的，生产冰箱、冷气机，还有TV—Set的。我们是一个国际公司、综合企业，内里包含非常多不同的行业。我们的模式，原则上是西方管理理念，融合中国文化的特色。外国有很多Quarter CEO（四分之一的首席执行官），就是表现得不好，就得下台。但我们不会有这样的情况，我们是一家很有人情味的公司。比如一个行业，每一个同行的业绩都跌了90%，我们只跌了60%，这个CEO我还要奖励他。但是假如有一个行业，人家赚的是100块钱，我们赚80块钱，那我就会问：为什么人家赚得这么多，你赚得这么少?

还有，因为外国的管理模式都是讲效率的，中国人的文化就是有人情味，你要看看情况。同时，我们的规模不算小，我们其中有的公司在世界500家排第90名，其他排在200的也有。海尔是内地

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

一个非常成功做电器的公司，一般来讲，他们最初的时候是引进德国技术做冰箱，他们现在的发展也是非常好的。我们跟他们的manufacture不一样，我们也有制造，但是不同行业，我们差不多很多行业都有。我们有石油，从开采到加油站、煤油都有。在国外，我们的集装箱码头也是全世界最大的。我们今年处理的集装箱，差不多是3000万个以上。电讯我们也做得不少，在很多国家，现在发展到第三代无线电话。所以我说资讯是非常重要。现在很多报纸都说这个第三代电话会延迟啦，还有一年，明天怎么可以开始啊，其实我已经看到这个手机，日本在月底会有5000个人拿着（第三代）手机在试用，这是成功的。

所以我简单来讲，我们说information（咨询）是最重要的。海尔是一个成功的例子，但是我们是在不同的行业。

师生问：关于Orange的决策是您做出的吗？

李嘉诚答：Orange是一个奇迹。大概是11年前，我们同时做两个行业——一个是单向的无线电话，只可以打出，人家不能打给你。同时我们又去注册Orange这个PCS无线电话的品牌。自己亲自去试听新电话，声音很清晰，我们就开始（做）了，后来做得非常成功。但是，最后为什么卖，到今天全世界很少人知道。那个时候，价格就高得不得了。人家来到香港给我们一个300亿美金的offer（贡献）。但是他们也不是唯一买家，也有人出差不多的价格。我就认为应该马上卖，假如我们做第三代电话，要做到同样多的顾客，我只需花120亿美金。第二代电话有的特色，第三代全部都有；第三代有的Data（数据），第二代却做不到。所以结果就是从认识到成交不到2个小时，也成为世界上金额较大的一单交易，同时也是赚钱最

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



多的。

师生问：以前香港商人说过“到大陆做生意都带着公关”，现在他们说“到大陆做生意要带着律师和会计师”，这句话生动地描述了内地投资环境的变化。请问您认为大陆的投资环境是不是发生了这些变化？您认为大陆的投资环境与其他国家和地区相比有何优劣？

李嘉诚答：这里有省、市的领导，还有记者，可以不可以讲真话？（全场鼓掌）就是带着会计师，还有皮包，（我们是正正当当做生意），带着律师，准备非常充分，有的时候也是出毛病。我们国家是全世界最大的国家（以人口来讲），潜力最大。但是过去啊，外边投资在国内，吃亏的也不少。国家中央和外边的人签约，是全世界名誉最好的，100%遵守合约。但是城市、地区的纪律现在有的也不好。这好似无论我们领导也好，省的、中央的领导也好，市的领导也好，真的要检讨。外边投资有外边的好，西方国家一般来讲对合约真诚是比较重视的。国家开放到今天，不过是20多年，所以我相信会慢慢改进的，尤其是加入WTO之后。所以虽然我们也看到有麻烦，但也不是太多，我还是有信心的。

师生问：请问李先生，您记忆中您最艰难的是哪一段时间？面对这些困难时，您如何面对并成功度过？

李嘉诚答：艰难的时间就非常艰难啦。我在1950年开始创业，那个时候我只有5万块港币，最困难当然是财政。那个时候我已经有了工作经验，所以除了一般跟同业的竞争之外，我就一个好处，就是我肯求取对行业最新的知识。其实我不是做生意的材料。因为第一，我这个人怕应酬；第二，我不懂得奉承；第三，诚信的事，我

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

答应人家，就一点也不失信，我是守信用的；但是人家答应我的，就未必是很守信用。生意虽然困难，但是因为我肯求取新的知识，肯创新、用功，所以事业能不断发展。一方面就是对付自己经常的业务，一方面就是创新，创新虽然有时也会失败，但是结果有的也成功，成功那个就赚大钱了。所以我觉得这是我的经验。困难啊，我今天跟你讲，就是一种锻炼的形式。

师生问：李先生手下有许多杰出的高层管理人员，可谓“卧虎藏龙”。请问您是如何降龙伏虎，激励和约束他们，使得他们既能接受管理又保持自主性和创造性？

李嘉诚答：很幸运，我跟员工的关系非常好。我自己曾经也打过工，受过薪，那我就知道你的希望是什么。我集团高级行政人员流失率比香港任何一间大公司都要少，过去十年低于百分一。要吸引及维系好的员工，要给他们好的待遇及前途，及有受重视的感觉。当然还要有良好的check and balance（制约与平衡）制度，这是一定有的，不管怎么样，都要有个制度，不能山高皇帝远，一个人啊，好的也会变坏。

还有一个，我老是在说一句话，亲人并不一定就是亲信，一个人你要跟他相处，日子久了你觉得他的思路，跟你一样是正面的，那你就应该可以信任他。如果有一个表弟，表弟是非常亲的啦，如果你用人唯亲的话，那么企业就一定会受到挫败，如果是一个跟你共同工作过的人，工作过一段时间后，你觉得他的人生方向是正面的，你交给他的每一项重要的工作，他都会做，这个人可以做你的亲信。

师生问：做生意，您认为什么最重要？作为一个生意人，您认

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



为一个人的品德是关键吗？还有，您认为我们的学校教育应注重品德教育还是能力教育？您的经营之道是学老子还是佛家，还是儒家？

李嘉诚答：正规的教育我受得非常少，但是，我小时候就懂得要牺牲不看小说，而看对我这一生有重大关系的书。但是，就我的哲学来讲，我掺入了儒家，也掺入了释家，即佛教，也掺入了道家。你不开心的时候，拿这些书来看一看，你的心可以静一点。如果说品德跟能力，我们中国好像有这样一个说法，乱世的时候，你要看重大臣的能力，但如果太平盛世，你要看他的品德。

但是原则上，你可能说我守旧，我是把品德看得更重要。一个人有能力，但你要派三个人每天每小时都看着他，那么这个企业怎么做得好啊！

师生问：现在无论怎样大的企业，只要战略上有一点过失，都会使企业损失巨大，您是如何防止贵企业犯这样的错误的？

李嘉诚答：这个问题很易答复。防止人家犯错，就要知人善任，每一个主导的人，一定要知道cash flow（现金流）的情况。好像一些大企业，世界有名的霸菱银行，一个小小的officer（职员），他买空卖空，去日本买卖期货就可以将它搞垮。另外，就是不要太贪心，要步步为营，现在经济全球化，但这个原则是绝对不能随便变动的，应该多听听行政人员的意见，不能刚愎自用。

师生问：人的成功离不开机遇。请问李先生，机遇在您的事业发展中是否发挥了作用？人怎样才能抓住机遇？

李嘉诚答：坦白来讲，我1950年或是在我12岁开始工作的时候，我是全靠努力、勤力、求知，甚至到我开始创出我的事业的时

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

候，最初五年也不是靠机遇，全是我自己的努力创造来的。后来公司越做越大，机遇也就多了。最要紧的是充实自己，多知道外面的事，无论政治、经济，最准确的行情你都要尽量知道，因为你充实你自己，机遇来的时候才能有能力去抓住它。假如一个人都是懒，马马虎虎地过日子，机遇就是跑到你面前来，也没有机会。还有，你去找机会难，但是机会来找你容易。因为我公道公正，以前很多跟我合作的人到今天为止，并没有一个不高兴的。很多年来，很多机遇都是跟我合作的人送来、追来给我的。

师生问：我想再问一个机遇的问题，当您发现一个发展机遇，而你的意见与其他人的意见相左时，您怎么处理？

李嘉诚答：这一点啊，就是你自己，这个主持人应该知识面广，同时一定要虚心，听听专家对这个行业有经验的意见。我常常是这样，假如一个方案交来，我认为是不好的话，我还是非常虚心地听。有的时候，可能百分之九十和你所想一样，并不是好的方案，但其中十分之一他讲的可能是你不知道的。那么这个是你查了之后，可能这TEN PERCENT（10%）就是成败的关键。所以肯听人家的话，不要自以为是。当然，自己作为一家公司的最后决策者，一定要对你的行业有相当深的了解，不然的话，你的判断力一定会错。不少的公司以为这个主持人比较容易，就是平常都是马虎一点。一旦马虎了，这个公司就是再大，也会撞板，这是今天的时代。今天跟从前有一个不同，传统的行业错不了多少，今天的决定错了，可以错得非常离谱。所以说，你要虚心听听人家意见，还有你要吸收这个行业专家的意见，仍要加上你自己的KNOWLEDGE（知识），才好做一个决定。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



师生问：李先生，你的经营理念是什么？

李嘉诚答：在一个商业社会，商人是越赚多越好，自由的事业，有的机会送到你面前，非常非常吸引人。法律也准许，一般人也是这样认可，这个事业也是可以做的啊。但如果我对这业务心中有着疑问，我认为是不应该做的，我情愿牺牲这赚钱机会。如果记者先生不写这个的话，我就讲出来。我们在外国一个地区有很大的投资，连机场、高尔夫球场也有好几家，还有8万个英亩，差不多50万亩。那么这个国家的prime minister（总理）他给我一个赌场的牌照，这是配合他整个旅游区的牌照啦。我公司经理知道我不喜欢这类的事，他给我一个提议，说这个是最没本，就是不用本钱，有钱赚的。将这个牌照先租给其他的外国人经营，租金一亿五千万美金。当时我就说写上“放弃”，绝对不可以经营这个事业。后来这个国家的prime minister来香港找我。他说：“整队兵跟着我要牌照，我给你，因为你有大的发展在这里，你为什么不要？你公司的同事要我来游说你，说这是个好事业。”我们开会说，要另造一个房子，在酒店外面，让其他的人做赌场，你要给哪个人牌照三年我们就租给他三年。所以我那边这部分的经理常常讲：“我们的主席啊，最容易的生意他就不要，辛苦得不得了的他做。”这是我的经营概念：可以赚的钱应该赚，不过要合法合理。在今天的竞争社会，你如果在美国读MBA，会教你怎么样可以赚last penny（最后一个铜板），可以怎么样赚到最后一分钱。我们中国人的想法是，赚钱好，但是对人有害的事情不做。

师生问：您在百忙之中如何学习“先进的知识”？又如何保持充沛的精力的呢？又如何处理与周围人之间的利益关系呢？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

李嘉诚答：第一呢，一个人如果在社会工作，你要保持一个好的体魄，就学识来讲，有所取，有所舍。电视要看少一点，小说要少看一点。跟你的行业有关的你一定要看，保持充沛的精力，脑子要静下来，不要太烦，作为人与人之间的利益关系啊，就是要公道。但是公道并不是说将你袋子里的钱放到对方袋子里。这样的话那你也不用念MBA了。我不算有充沛的精力。因为最近我晚上看书，十个晚上有九个晚上书是放在这里（手指着胸部）睡觉。从前，我要看看书，我就不理时间，看完为止。现在有些时候我不睡，它就自动睡了。（笑声）

师生问：作为一个管理者，个人的人格魅力是非常重要的，请问李先生您认为您的人格魅力主要体现在哪些方面？您是怎样培养您的人格？

李嘉诚答：我啊，其实长得一点也不英俊，最要紧的是以诚待人。如果你没有诚意，你周围的人迟早都会离开你。还有一个企业，不只是靠一个人，是靠大家的。单单你一个人，再有能力也没有用。汉朝的时候，项羽是非常勇敢的，打仗也是打得非常好的。但最后都要失败。这就告诉你，你再有魅力的话，单靠自己也成不了事。你要以诚待人，还要有个好的组织，否则，你就是再出名、再能干，也难成事，大企业都要有制度，有好的组织，有好的人员，有好的制度，每个人都帮助你的话，你一定能成功。

师生问：商学院学生要培养哪些素质？

李嘉诚答：好奇，是其中一个，有探索的好奇心。但今天在座的诸位，最要紧的一个是英语啊，我建议大家学好。我们在香港啊，英语一定要好。因为将来面对的是一个新的管理模式。第二个

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



呢，你在这个外企，华企，多听听这个社会的经营者在讲课的时候的内容。会计方面也要注意，多听一下那些有经验的人的讲座，也要记笔记。最重要的是要充实自己，你要多看书。但是有的书呢，如果我介绍给你们也不公道，因为一些外国的书只有西方构思，有的话讲得对，但他的经营方式是西方的。有的非常右派，讲的是没有结果的。在知识经济的时代，将来的贫富差距越来越大，如果你的知识不高，将来的机会更少。以过去几十年来讲，低素质、低知识的人，在西方国家，他们的生活条件，生活收益因为有通货膨胀而受限制。知识水平高的，一路涨上去，你们这里的，可以说是“天之骄子”啊。

师生问：您从未出过一本专著，把自己的经验、秘诀流传给后人。请问您在这方面有何打算？

李嘉诚答：当时曾有人向我提出，但我不想。书我会写，但想过只是写给两个儿子看，怕有些地方会得罪人。叫我写假话，我平常都不讲假话，写书怎么讲假。书是希望会出，因为不是标榜个人，可能对年轻人有的时候也有用。他们以为现在这个时代只要争取到第一就不择手段，其实我们中国人最古老的文化，最根本的做人方法才是成功的基础。就是说要勤力，守信，建立自己的信用。不乱花钱。多学多求知。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

发展不忘稳健　稳健不忘发展
——问答赚钱之艺术

（按：2004 年6月28日，李嘉诚与汕头大学长江商学院学员对话，下面是这次对话全文。）

学员问： 您刚才谈到做人、做商，在今天的中国社会，几乎每隔一两年就有一些著名的公司受到社会的质疑，您能否给这些受到质疑的大公司的领导人一些建议?

李嘉诚答： 企业的起伏，在中国有，外国也有，但是最要紧的是无论企业大小，都要有一点核心业务。有核心业务就可以在经济不好的时候，起到非常大的作用。这点是我个人的经验。在1950年我创立长江的时候，只有5万港元，但我非常小心，如履薄冰，“发展之中不忘稳健，稳健之中不忘发展”，这是我个人的座右铭。

学员问： 在目前中国市场经济还未完全发达的状况下，法律制度还没得到健全。做一个好人和做一个商人常常会发生一些矛盾，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



在社会上我常常会看到一些成功的商人，但他不是一个好人；是一个好人，又做不好一个商人。您是如何解决这些矛盾的？

李嘉诚答：矛盾太多了，正正当当做一个商人是不容易的。如果没有一个原则，通过一个不正当的途径去发展，有时候你可以侥幸赚一笔大钱，但是来得容易，去得也容易，同时后患无穷。从正途来发展，国内的机会是非常多的，正途才是最好的。在香港也有走偏路的商人，他们成功很快，但掉下去也很快。

学员问：是什么一种力量或原动力支撑您从1950年到现在，仍孜孜不倦建设自己的事业来回报整个社会？而我在短短的人生中却时常很困惑。当前的宏观调控对我们的影响是很大的，大家都认为这次对民营企业的板子打的太重。所以我们也在考虑创业是为了什么。李先生对今年宏观调控下民营企业的发展有什么建议或看法？

李嘉诚答：宏观调控政策，我个人看法是，国家的计划是不会让整个经济出现大的波动的，我们现有的钢铁产量比日本和美国加起来还大，需求量也大，如果不去控制的话，将来是吃不消的。

民营企业在现在的环境下，机会还有，不要放弃，我看应该多跟行家探讨，多听听大家好的意见，同时自己要研究，最要紧的是自己要投入。

从1950年开始，我做什么事，兴趣都非常高，这是我自己的个性。你经营一个实业，必须使自己非常有兴趣、非常投入，你才能得到成功。

我一生做过不同的行业，在世界上我们有很多的行业，每个行业我都非常投入，这一点说明：事业要成功，自己要投入。有兴趣力量就有了，这是我自己的经验。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

我的看法，民营企业每天情愿赚一点点，非常小心的，不要投机取巧，有困难时更要引起自己的兴趣，来为改变环境而努力。

学员问：我想请教您一个问题，在中国出口增长这么快的情况下，外国的政府和商家有什么反应？我们中国的企业，包括我们地方政府，应该怎么样引导企业出口进一步发展？

李嘉诚答：你提的问题，现在国内好像没有什么感觉，但我感到未来是有一点问题的。欧洲很多国家，他们的失业率是非常高的，有的超过10%。中国的商品价廉物美，出口欧洲去，当地人的职业受到影响，人家是有反感、有怨气是迟早的事。

国内的企业家应该自己想出一个办法，其实办法不是没有的，因为我们的制造业所赚的都是蝇头小利，而中间商（出口商和进口商）却赚得很多。最好的办法是直接找到自己的市场。

学员问：听人讲，您的办公室有两个字“知止”，外界传得很神，能给大家分享这两个字的含义吗？

李嘉诚答：这两个字是出自于春秋的老子，经营企业，“知止”两个字是最重要的。我从12岁就开始打工了，到22岁过了10年非常刻苦的生活，到今天我已工作60多年了，“知止”两个字没有写在办公室，但一直写在脑子里。

在香港我看到人家成功得容易，但是掉下去也非常快，是什么原因呢？“知止”是非常重要的。全世界失败的企业中，至少一半都是贪婪的。

学员问：现在很多青年很崇拜您，从您创业的体验，从您对中国当代企业家的了解，您认为当前中国的青年企业家要在未来成为世界级的企业家，必须逾越哪几个台阶？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



李嘉诚答：国家经济的快速增长，提供给国内的企业家很大的机会，但是我们的企业家要做到顶峰的话，必须要找自己的市场。如果要做一个跨国、跨世界的成功企业，市场把握是靠你自己建立起来的，在我看来，国内有自己的市场的企业并不多，这个是大家值得深思的。

学员问：国内的很多企业都走向国际化，问题是怎么样管理西方团队，这方面外边对您的评价非常高，说您是亚洲企业管理真正能走向世界的领袖。请您说说在管理西方团队方面的体会？

李嘉诚答：我们向来是以西方的经营模式来管理的，我是公司最高的领导，在经营的方针里渗入一点我们中国人的人情味，做事也带有人情味，钱不会赚到最后一个铜板。

谈到管理的时候，我都是这一句话：你在做生意的时候，没有买东西之前，你要想到我要用什么办法卖出去，你经营企业要用什么样的技法，你都要先调查市场才能成功。只有采用科学化的管理方法才可铸成一个跨国的大企业。

学员问：很多学员即将完成学业进入新的岗位，在他们新的人生开始的时候，能不能给予他们寄语？

李嘉诚答：领导企业，重要的就是在哪一行都要拿到这行最好的信息。在进取时，常常要想到万一失败的可能性；遇到不如意时，你要有准备，这样受损害就小了。

学员问：怎样平衡奉献社会与回报股东的关系？

李嘉诚答：作为一个公众公司，你一定为股东创造你应该创造的利益，这一点是无可厚非的。但是基金不同，基金是你个人拿出来的，我的基金的每一个铜板都是抽完税后才放进去的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

我最大的经济来源是外国和香港的公司派给我的股息，然后我拿这笔钱放进我的基金。基金用在医疗、教育等于公众有益的服务中。这两个是不冲突的。

在外国，一个成功的企业家是受到非常大的尊重的，但是在我们过去旧的社会里，商人是处于比较低的地位的，这两个分别是非常大的。

在西方国家，尤其是在美国，他们很多成功的商人，在他们退休的时候都是拿出非常多的钱贡献给社会，这一点我希望在座的每个人将来都成功，成功之余都能拿出一笔钱贡献社会，做让自己一生都觉得永远高兴的事情。我认为这里是没有冲突的，不会有什么不平衡的东西。

学员问：请问您对成功的理解？到底什么是成功？

李嘉诚答：对我自己来说，我曾经经历过几个不为人知的夜晚。我自己其实不是喜欢做生意的人。我在1950年开始做生意时，我是预备三四年就可以让这个企业在短时间成功之后，把这个公司卖掉，然后拿这笔钱跑到学校再去读书。

我父亲、祖父、曾祖父都跟教育离不开的，他们都是读书人，因为战争和贫穷，我到香港是无法读书的，我在十岁已念到初中了，我小时候还是喜欢念书的。我以为做几年的公司再去念书，但是我必须负担整个家庭。但后来发生了一个意外，生意伙伴亏了钱，我不得不继续做下去。

曾经有几个晚上，我单独跑到没有灯光和闲人的山上，坐在石头上面，我想我吃的、穿的都是最简单的，根本没有额外的需求，继续做下去，究竟是不是我最喜欢的？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



坐了几个晚上，我领悟到，当你有钱的时候，你是可以做很多事情的，很多事你没有钱是做不到的，但不是你有钱就什么都可以做。30年间我不停做事，又在国内捐建了中学、大学、图书馆、医院，我做这些事情都坚持外面不可以写上我的名字。

长江跟和黄有18万员工，高层经理在他们退休时都有足够的钱来过这一生，连他们的孙儿也够过一生。对待员工我给高薪水，但是绝对不允许贪污。中高层的员工，会对社会起到好的作用。另外，长江跟和黄认为对社会有用的项目，都会积极去做的。

学员问：李先生您有这么大的事业，非常多的精英在您的旗下服务，请问您在用人方面有什么心得？

李嘉诚答：作为一个中层的经理来讲，你感到他对你的企业是有贡献的，同时对公司有皈依的心，是盼望长期服务的，你感到他的人格是不错的，那么你留意他，要令他觉得前途有保障，令到他的收入足够。给他好的花红，给他好的前途，同时信任他。但必须有一个制度。

在国内，有的人凭着个人的意愿，觉得这个人不错，就连制度也没有，出了问题，不止害了自己、企业，还要害这个人，如果你早就有一个制度，就不会出这个大毛病。

我自己常常讲，我好像到今天为止，我最基本的同事，就是在行政级管理高层里面，我看不出哪一个想离开我的企业。90%的员工就是在退休的前一天，他还是在我的公司里面做。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

知人善任 知止不殆
——问答管理之艺术

（按：2005年6月28日下午，李嘉诚在汕头大学长江商学院主办的“与大师同行”系列讲座上，以《管理的艺术》为演讲主题，与师生进行对话，下面是对话全文。）

师生提问：您在商界的杰出成就和回报社会的崇高品德使您成为我们华人社会的骄傲，年轻时代的您，由于受环境的限制，您无法完成系统的教育。现在，成功的您正用辛勤创造的财富，使千千万万渴望知识的莘莘学子得到教育的机会，我也看到您对美国、香港一些大学的资助，正是出于对您抱着崇敬的心情，我报读了长江商学院。可是最近我听说，我们正在就读的这所学校，正在离开李嘉诚基金会的怀抱，即将和香港科技大学合并，我想请教李先生三个问题：（1）您投资和捐助教育事业的决心和目的是什么？您能阐述一下吗？（2）关于和香港科技大学合并的传言，这是不是

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



真的？（3）如果是真的，对长江商学院这个您亲手培育出来的孩子，突然割舍出去，您作何感想？您将来还会继续关心我们吗？

李嘉诚答：（朗朗大笑）这位女同学问的好！谢谢您问我教育的事。我一件一件答复你。我对外国的大学的捐助，几乎90%都是跟医疗、研究有关的，同时他们的医疗研究，都是对全人类有益的，也可能和我们汕大的医学院交流的，都是对我们有利的。

教育的目的，我自己是深深相信一句话，最简单但也是最实事求是的一句话——一个人的命运跟教育是有非常大的关系的。这也是我平常都讲的。

另外，跟科技大学的合作，你的信息灵光。这是刚刚在谈。第一，它一定是以合作的形式进行；第二，如果我们的商学院也好，我们在MBA School（学校）也好，是一定不会割出去的，这点你可以放心。只要我们（跟科技大学）可以合作的话，项兵院长现在在负责这方面的探讨，这对我们、对两方面都是1+1不是2也不是3，而是4、5、6、7、8这样的好处，对我们的每一个同学都有好处的。基金会还是跟你们联系在一起的，你要抛弃基金会也不容易。谢谢。

师生提问：我觉得您的成功有一点很重要，也给我印象非常深，就是您用对了很多非常杰出的人才，而且您现在企业的成功也不仅仅源于一个稳定的系统，而是一个动态的。这就需要一些非常有创意、有能力的人才。您能不能介绍一下您用人的这个哲学以及如何让您的这个哲学能够一直永存下去，让和黄以及您的企业一直保持这个创新力的。谢谢。

李嘉诚答：用人最重要的是要看他的忠诚、可靠程度，也就是他希望能够跟企业结合在一起的意向有多少。如果这几样东西都对

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

的话，我们的企业会提供给他非常大的机会去发展。现在我们的企业里有很多中国人和外国人，他们在这个企业中已经工作了30多年，他们现在都身负重任。我今天可以非常谦虚地讲，他们在退休之前的最后一天还会在我的企业里，这对他们当然是好，但是对我来说是更好的。因为员工的这个归向的心是最难的。谢谢!

师生提问：李先生您好，我是商学院四年级的学生。明天我就要参加毕业典礼，之后我也将踏入社会的工作，可以说我的学习时代就要结束。其实在小学的时候我就有一个梦想，那就是我想做一个创业者，做一个老板，这是我毕业前夕最后一次能在这里听到您的教诲，并向您请教问题。虽然您今天讲的是“管理的艺术”，但我觉得真正的管理实际上最重要的是先管理好自己，才能让自己的部下和自己的员工信服。我的问题就是，您是如何管理好自己人生的？这个问题我想对我们的毕业生有非常大的帮助的，谢谢!

李嘉诚答：其实，管理好员工讲起来可以说是非常简单。如果对方是一个品德好的人，只要是他能力内可以做的事，就尽量让他有一个机会去发挥。但是做老板的应该明白一个道理：一个蚂蚁，它能够拿多少的东西，一个大象它可以拿多少东西。大象它能够负担很大，但是它吃的也非常多，它需要也非常多。一个蚂蚁，你看它非常小，它拿的东西非常少，但是以这个体积比例来比较，它不比大象少。我们中国人有一句话叫做“知人善任”，我自己管理的公司，事实上我在企业中用的是西方管理的模式，不然也很难将业务范围发展到52个国家。但是其中做人的道理，因为我自己是中国人，一定还是保留有我们中国好的文化。这个人情味都是永远存在那里的!

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



另外，你说以后没有机会再跟我们讲，因为你是校友嘛，所以你离开之后还是可以多来大学看看。我过去讲的奉献的文化，你多多回来学校，无论何时何地，无论大小，做一点奉献都是可以的，来交流也是Welcome（欢迎）。以后我可能也是会讲的。

还有，关于刚刚那位女同学问的问题，我有一句话没讲，其实，我常常说的：知识改变命运！无论是我根据自己的经验得来的，还是你们以后在社会去做事，去奋斗遇到的，你始终还是要有知识。知识不是说你从大学那边拿到的知识（就足够），现在世界每天都在变，变得非常快，所以争取获得最新的知识，也是各位同学应该努力争取的。我也是每天都在争取的。谢谢！

师生提问：我们刚刚加入长江只有短短几个月的时间，非常高兴能有这样一个机会和您在这里交流。我这里有一个问题想请教一下，在我们讲课的时候，教授曾经提到，在建东方广场的时候，您甚至对建东方广场的每一块大理石都亲自过问。对于您管理的这么一个大型企业，您的集团现在发展到在全球的52个国家，有超过20万的员工，您是从最底层开始创业的，那么在这个过程中间，您是怎样处理好微观和宏观、细节和大局这样一个关系的呢？

李嘉诚答：你这个问题不容易回答。在世界上，我们在地产方面的发展，如果以金钱来算，东方广场不算最大，因为还有很多比它大的。这些项目一直都是我的同事负责，去看过地盘，有很多比东方广场的投资数目更大的项目，从开始到完工我都没有去看过，当然，每个礼拜我都会跟他们开会。

东方广场为什么我这么留意呢？第一个原因：东方广场的规模在亚洲可以说是最大的。它有70万平方米，不计算停车场在内，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

加上的话差不多达到80万平方米。这是在世界来讲都是一个大的Project（项目）。因此受到广泛关注。另外，因为自己是一个中国人，也是自己最宏大的建筑，所以我联合其他合作伙伴，一定要把它做好。

第二：quality control（质量控制）。你可以看到，很多大厦它说左边跟右边的是同一样颜色的，但是，你自己亲眼看看，两个颜色是不同的，这些情况都有。但是东方广场我们是从开矿开始，我自己就当Project Designer（项目设计师），当它建好之后我就让其他同志去负责了。我们这个项目采用的大理石应该是同一颜色的。大理石从开矿开始我们就在那边注意和挑选，一定要全部统一的颜色。我们有标准的颜色，一定要百分之一百一样才可以运到这个工地来。工地还要监工，我不是天天去监工，我只是突击检查。有一天，我坐在东方广场的对面两三个小时，一动不动，就用望远镜来看整个大厦，结果我是满意的。但是对于东方广场，是感情多于这个商业的。所以我就觉得，除了赚钱之外，人是要有气质的。气质也可以说是中国人所讲的“顶天立地”。

至于宏观和微观，按照我个人的经验来讲，做生意的时候、做决定应付一件大事的时候，一定要有宏观的想法。你要看看你的业务在今天、在未来的前景怎么样，竞争对手的情况怎么样，然后你决定是不是一定要去做。但是每天做的事情，你一定要微观，那就是要非常仔细地看你做的事有什么问题，世界有什么新的变化。

因为世界是在不断变化的，你比如平常这个行业是非常好的，今天也是非常好，因为你老早都知道它是好的，但是人家就偏爱这边一点点、那边一点点，那么你就需要一个度数，360度之中可能你

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



在某一条就需要微调一两度，那么这个就是微观。

我自己来讲，做什么业务都要从大的着眼，从小处着手。世界都是这样。价廉物美、物超所值，就是说你做什么事都希望你的东西是最好的、超值的，但是你的成本却是非常低的，这样的话你就会成功。这是我个人的看法，谢谢!

师生提问：我是来自温州的，请问李先生，今天听到您的管理艺术就是李先生您的管理之道。我想请教的问题是，这个管理之道和我们中国传统文化中的儒家之道、道家之道，还有我们外来文化的佛家之道，这个“道”字是不是有相通之处？谢谢!

李嘉诚答：其实，儒家有句最简单的话，就是孔子说的“过犹不及”，道家的是老子讲的“知止不殆”，这两个治学都是非常有用的。“过犹不及”是说如果你过度的扩张，容易出问题。你过度的保守就不容易和人家竞争。任何企业、如何一个行业，过度扩张和保守都是不好的，所以什么时候应该停止，什么时候应该扩张，就是我刚刚讲的“四两拨千斤”。你怎么样建立一个大企业，而你的支点在资金不够的时候，你还是可以建立起大公司的，这个也是一个学问。我现在，相信你问问大学里面的教授，我相信他会非常详细介绍给你，什么一个架构，可以从一个中小型的企业，从一个中型的扩大一点，扩大50%而不影响你的资金。这都是一个学问。

至于说你问我，孔子的儒家和老子的道家，我就是最简单地说，用两句话来讲，其实儒家有部分可能今天也未必有用，有小部分。但是啦，道家的老子、庄子讲的有的也未必就有用，但是也有很多好的东西。比如说你是温州人，温州是非常有名的，做企业有非常成功的一个地方。所以我相信您跟你们的家乡人在这方面是非

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

常懂得的。

师生提问：尊敬的李先生您好！我是汕头大学商学院本科三年级的学生，刚才有同学问了一个即将毕业的问题，我非常想问您一个正在求学的本科生的问题。我们知道，现在的世界变化非常快，不知道李先生能不能指点一下我们怎么样能够正确地找到自己的目标，我们在求学的过程中会碰到很多不同的说法，现在很想听听李先生的指引，我们应该怎样找到自己的目标，然后去追求目标，等我们成功之后来回馈社会呢？谢谢！

李嘉诚答：你问得非常好。现在社会真的是变化得非常非常快，但是有个基本的，你在学业里所学到的东西是永远、永永远远有用的。有的是基本的思路，但是世界是变化得非常的快。另外，你要尽量追求新的学识，你毕业以后也要追求新的知识。谈到这里，我记起了应该是宋朝的时候，一个大画家，我跟你讲这个好像和问题不相干，但是你留意一下还是很有道理的。

这个画家叫做范宽，我没有机会看到他的真的画，但是假画我就看到了，是通过电脑来看的。范宽有一句话“师古人不如师造化”。我知道这里面有几个故事。他可以一个人去深山野林一两个月，期间就看天气的变化，天气一变化里面就水啊、树啊、草木的颜色啊都在变化，这样一来，他看到的东西已经装在他的脑子里了。等到他想画画的时候，就想起在那个地方看到的景色就可以了。

我也是就做生意来讲，有的时候是一通就百通的，你不是每一样东西都要学，有的事一通其他的也就通了。最要紧的一句话就是要追求最新的知识，最新的商业动态、经济动态。世界每天都在

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



变，谢谢。

我再补充的讲一句，可能对很多同学都有用。十年前中国的经济增加速度根本不是今天这个样子。现在中国是“世界的工厂”，引起很多东西的价格都涨到历史的高峰。比如这个能源，那些材料都是涨价的，增加价值利于经济发展。比如贸易增加，那么船队就用多，结果啦，船也不够用，船因而开始多造，那么钢铁也就跟着涨价；人们的生活好了，汽车多了，因此轮胎、钢铁、塑料、石油都在涨价。所以说一个人离开学校、完成学业之后，无论是打工，还是处在管理阶层，你都要得到最好、最新的知识，这个对成功来讲有着至关重要的影响。谢谢！

师生提问：您是当今华人的商界领袖，我想每个企业家、每个商人都是非常崇拜和尊敬您的。我也曾经看过您的传记，书里写到有您的这么一个故事，说您对您的亲戚和同事，您总结了两句应该是属于经典的名言，就是这个“有情变无情，无情胜有情”，我想请教您这两句经典名言在运用当中是怎么掌握的？谢谢。

李嘉诚答：我先答复你，所有的传记都不是我写的。我听说在北京的机场说有不知道是39本还是41本我的传记。这些都不是我写的。说到“有情变无情 无情胜有情”，第一，我还没做到这个本领。但是坦白来讲，我讲一句最简单的，我这里有一位同事，也是公司的董事，她就知道这个经验。过去两三年前的时候，我自己都会 interview（面试）公司中高级的同事。他们来见我，我也会见他，问问一般的情况。其实都是人事部对我有一个推荐的。如果这个人一见到我讲广东话，我当然觉得没有问题。但是他如果跟我讲潮州话，我就跟他讲，我说你就讲广东话行了，因为潮州人也没有

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

吃亏，也没有什么特别划算的。所以什么有情无情，这可能是乱讲的。其实，如果一个人可靠，你可以信任他，他对公司也有归依感，有喜欢跟这个企业长期的结合，工作能力强的，他在我的企业里面一定是有前途的，这点是绝对也是公开的。

师生提问：刚才您在演讲中提到“绝对不能挑选名气大但妄自标榜的企业明星”，但是我们也看到在当前的商界，很多的企业家或大型的企业高级管理者，都在想方设法在利用企业明星通过传媒扩大自己的影响力，并且把企业的知名度转化成企业的行销手段。您是长江集团的主席，应该说在大陆您的名字可能比您的企业还更加有名。请问，您能否对这个话题多谈一些？谢谢！

李嘉诚答：我自己的感觉，就好像我今天讲的，企业明星，如果有真材实料当然对这个企业也是好的。他有真材实料，这一点对公司是不错的。但是过分宣传的话，要看看你是什么实业。假如你今天是做Soft Drink（软性饮料）的，好像做可口可乐这类的事业、做香烟的企业，你需要宣传，化妆品你也需要。很多都要企业明星来引起他的事业。但是如果并没有真材实料的，一个大企业的CEO每天都是外面跑跑、外面做这个宣传的功夫，自己这个homework（家庭作业）也没有做好的话，这是最危险的事。我看到的也不少，我曾经有个相当大的，不是最大的，就是一个银行的主席，他老早的约好我见面。另外有一个副总裁，道理来讲，我并没有需要见他，但是因为后来他跟我一个公司那边的CEO是非常要好的朋友，他这个同事的朋友跟我讲这个：“李先生，你值得见他的，他的见识不错”。那么好，我就先第一个见那个主席，这个主席走后，我就跟我的秘书讲，以后他再约我不见他了。他是没有料的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



你这边跟他谈话呢他“神游太空”，他的目的就是说“我到香港我见过李嘉诚，我和他谈过话”。那么结果啊，他就满怀高兴，而我就不太高兴了，浪费时间。再过两个礼拜之后，那一位副总裁，也是从美国来的，和那个主席是同一个银行，我跟他谈话谈的蛮高兴的，因为他准备的功夫够。有的话其实我懂得的、我知道的，但我反而会问他的看法怎么样，我是希望啊，他能够更改我的看法。结果，他讲的条理非常清楚，所得的资料都是一流的。那么他离开的时候我对他说 see you soon again（希望很快见面）。就是说你可以再见我，我都是非见你的。之后我告诉我的秘书：“这位啦 以后有时间我会见他的。” 因为对他来讲，他跟我谈话，他是要先了解香港跟国内的经济。我告诉他的，是他的得益；他告诉我的是外面的世界，也是实实在在最新的资料，尤其是美国方面的。所以啦，大家谈话都互相得益。

所以我再三讲，一个人，无论做什么行业、你在哪一个行业，你一定要尽量做到最好。这个才是重要的。只有你对自己的公司有归属感，那么他自然会找对公司有利的最好的资料参考，让资料常常留意在自己的脑中、眼中，这是非常重要的。谢谢。

师生提问：您在最后演讲的时候，讲到管理的关键是要建立一支“没有傲心但有傲骨的团队”，那么您如何分辨傲骨和傲心之间的区别？管理一两个有傲骨的团队容易，但管理几十个、几百个有傲骨的团队，可能比较难。您怎么看待这个问题？再有这么一句话，“一个中国人是一条龙，一群中国人是一条虫”，您怎么来看这个事情？谢谢！

李嘉诚答：最后一个问题非常难回答。这里也有香港的非常的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

大的报馆的社长在这边，一句话讲错的话，那么全部中国人都要骂我。

我跟你讲一句话，你就会明白，傲心跟傲骨的区别是非常大的。一个人如果自己常常认为自己了不起的话，就像这个杯，你装满了水，一滴都不能装进去。自己认为自己了不起，这是失败的一个重大的因素。我给你讲个非常动听的故事，这个故事已经有20年了。一个非常大的公司里有个外国人，有一天，他改变主意了，没有兑现一个口头承诺，可以说是失信。在这里我有一两个非常要好的朋友是知道这个故事但是他们不能讲。他失信之后，我知道他会在下午就有一个记者会，但在我还不知道他失信的时候，他马上就要到他的国家去旅行。那么我自己跑去见他，跟他讲："你答应了，但是你完全反悔了，如果我是你的话，我相信我睡都睡不着。"大家都是英文讲，他的答复是什么？"I will sleep like a baby"，那么我怎么答复他呢？"Sorry, I don't think so"，对话就这样结束了。因为他失信了，我也要保护我公司的利益。结果不到72个小时，他就从他的国家打电话来，结果我提出的条件比我原来要它的价格降了50%。其实，我因为在那个时候有政治的原因，我并没有做到我应该做的事。对企业来讲，刚刚讲的这个事刚刚解决，他也非常愿意。他情愿付了50%，因为他失信。那么我到那一边的时候，他就马上请客，他的大老板全部都请客。就是一个欢迎的宴会。我到的时候，那天早上那个CEO就马上要请我吃早餐。我第一次去的时候我说："你是不是 sleep like a baby?"。他说啊："你讲话之后，我下飞机后到今天都没有睡好觉"。所以，就是说，你骄傲，说了这一句"I will sleep like a baby"，因为他就是看

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



你拿我没有办法。但是，我如果骄傲的话，我就跟他对骂了。我并没有，我做我应该做的事。结果他跟我讲，睡都睡不着，不这样的话他的公司就要被我收购过来。是我最后准备好了，全部都准备好了。所以骄傲的心是不可以有，但傲骨是一定要有的。

我还记起我做塑胶花的时候，那一次那个外国人跟我来往都快十年了。我的货90%是卖给他的。他买东西我是唯一的供应商。有一天，他带着他的新计划，那天很多事都讲得没有什么道理，但是不要忘记我90%的产品的顾客就是他。那一天讲话的时候工厂里面是7000多个员工，外面是10000多个。他这个外国的President（总裁），他一路压价。压归压我有我的原则的，不会轻易答应。最后他讲了一句，英文意思是如果你们长江没有我们的公司的支持会怎么样？我从来对每一个人都是尽量礼貌周到的，我内心不高兴是另外一件事。那一天会议桌前每排坐着差不多20多个人，我们请这些美国人吃中午饭的都是coffee（咖啡）跟sandwich（三明治），大家都一路谈下去。我从来一生当中没有这么打台子下去，我估不到力量这么大，我打下去全部杯子都翻了。这是傲骨，因为一路你没有骄傲，你一路好好地跟他解释，但是他拿不到的时候他说你没有我们你可以支持下去吗。这点就是学问。一个人一定要居安思危，虽然是最好的顾客，虽然交情好，但是并不是说你今天不要我我就没有法子生存下去。我说 get out 。马上走，我开门了，我说什么事都不谈了。平常不是这样的，所以傲骨傲心区别就在这里。

刚刚同学问我，说我们中国人一个人就是一条龙，一群人就是一条虫，其实这是我们应该检讨的地方。我们有我们的缺点，我们的妒忌心、眼红症，不仅在国内有，香港也有。这点要教育，教育

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

就是让你知道怎么样可以去取得。中国人和日本人一对一，我们不比他们差。但是在一个团队，他们都能互相支持，在形成一个组织之后就非常强大。问题是在于我们应该怎么样，而不要妒忌、眼红。从儒家来说，妒忌不仅伤害自己，也伤害到别人。

我14岁的时候就明白一个道理，一个人如果爬得高而且跑得快，在他快要超过你的时候，你就希望去伤害他一下，让他不要跑得那么快。你希望他不要快过你，你去拉着他，他固然就跑得不快你也就停在那里了。如果一个人跑得不快，你就不会这么想。其实如果你妒忌别人，吃大亏的就是自己，因为你会睡觉都睡不好，所以不要妒忌别人。谢谢！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



男女当自强

（按：2005年9月8日，李嘉诚与香港圣保罗男女中学的学生对话的部分内容）

学生问：经济一体化对各国以及知识水平较低的地区之影响？

李嘉诚答：视乎每个社会的教育、科技水平，经济一体化对内地只会有好处，但香港是GDP已经这么高的一个地方，香港人一定要以学识、技术来克服这新环境带来的竞争。过去我开设工厂时，最大规模有七千人，但假若我今天要开设生产力相等的工厂，我相信人手应可减少九成，而且产品会更进步！这是全世界都要面对的问题。以生产力不变为前提，一间好的工厂，每年应可削减人手一成，若不愿裁减员工，那生产力便应要提升，但这涉及需求的问题，全球的生产力升幅远远超过人口增长。所以，要追求知识，再创新、再探索，未来的世界将会有很多苛刻的环境需要面对。

学生问：推动你人生前进的信念是什么？你什么都拥有，你还要追求什么？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

李嘉诚答：我日日都在做梦，真的，就如法国文豪雨果这一句话："世界有一种比海洋更大的景象，那便是天空；有一种比天空更大的景象，那便是你内心的天空。"我比较幸运，摸索到一条人生的道路. 我对生活上衣食住行一切的要求都很朴素简单，只是不停有梦想。一个人只要不停探索，你自自然然会发觉你的天地很大。如果有一天你有成就的时候，你能够贡献社会、贡献国家、贡献其他人，你自己的内心世界会很快乐。

学生问：你目前有什么目标？

李嘉诚答：太多！太多！所以我自己创立一个基金会，这个基金会将实现我一生人做不来的事，会继续完成我想做的事！

学生问：为何一直愿意作出慷慨的捐输？

李嘉诚答：我是一个没有童年、没有少年的人。没有童年是因为打仗，没有少年是因为要担家而辛勤工作，所以我深深体会到教育及医疗的重要。我曾经说知识改变命运，我就是一个例子，我年少时辛勤工作，一有空余，便尽量争取时间看书、去"抢"学问。我以支持教育和医疗工作为我终生不渝的职志。

学生问：在商场打滚多年，经历多次风浪，你如何能独具慧眼，快人一步？

李嘉诚答：不断学习，每天增强自己的知识。对于现时的工作，我每天只投入少于三分之一的时间应付，余下的三分之二的时间，我用于探索世界各地最新的动向，基础的准备工夫做得好，当机会一来时，我便可以在极短的时间内——以小时计作出决策。

学生问：香港的学生应该留在本地升读大学？还是出国深造？

李嘉诚答：香港的大学是好学校，但外国亦有好大学，条条大

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



路通罗马。

学生问：香港的青少年与新加坡、上海等其他亚洲地区的青少年比较，有何优劣？

李嘉诚答：其实香港优势有不少，而新加坡亦有强项，例如当地有些居民精于英语，大陆学生的英语水平亦进步神速。但最重要的，其实是 “事在人为 ” 四个字。例如汕头大学并不是一家在大都市的学府，但去年我们有一个医科生，毕业后申请到外国七间优秀的大学深造，七间都收录他；又另外有一个学生，在汕大念学士，完成硕士后获一间环球四大的会计师行邀聘，年薪十万美元，我听了很高兴！中国人有一句简单的说话 ： “ 将相本无种，男儿当自强” 其实不对，不单是男儿，是男女也适用的，男女当自强。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

建立自我　追求无我

（按：2006年6月13日，李嘉诚在香港长江集团中心自己的办公室与内地30多位著名企业家一边就餐，一边对话。下面是这次对话的部分内容）

中国企业家问：商人与好人矛盾吗？

李嘉诚答：正正当当做一个商人是不容易的，因为竞争越来越大。如果个人没有原则，从一个不正当的途径去发展，有的时候，你可以侥幸赚一笔大钱，但是来得容易，去得也容易，同时后患无穷。“知止”是非常重要的。

中国企业家问：怎样平衡奉献社会与回报股东的关系？

李嘉诚答：作为一个公众公司，你一定要为股东创造你应该创造的利益，这一点是无可厚非的。但是基金不同，基金是你个人拿出来的。成功之余能拿出一笔钱贡献社会，做自己一生都觉得永远高兴的事情。这两个是不冲突的。

中国企业家问：对于人才，能力和品德哪个更重要？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



李嘉诚答：用人最主要是看其忠诚可靠程度，与企业结合在一起的意向、期望及工作能力有多大。对于忠诚的员工，企业将会给其最大的发展机会。在信任员工的同时，亦必须有一个制衡制度。如果单凭个人的意愿，觉得某个人不错，就随便任用，最后出了问题，不止害了自己、企业，还害了这个人。

中国企业家问：宏观调控下民营企业如何发展？中国企业家要成为世界级的企业家，要经历哪几个阶段？

李嘉诚答：宏观调控政策是重要的，国家无论推行什么政策都不会让经济出现大波动的。事业要成功，自己要投入。有兴趣，力量就有了。要按部就班，不要投机取巧，有困难时更要培养自己的兴趣，来为改变环境而努力。

国内的企业家应该自己想出一个办法去直接寻找市场，现时由于中间经过多重转折，工厂制造的产品所赚的都是蝇头微利了，出口商赚得反而更多。如果要做一家跨国成功的世界企业，市场是要靠你自己建立起来的。

中国企业家问：您这些年投资上最成功的思路是什么？

李嘉诚答：要永远相信：当所有人都冲进去的时候赶紧出来，所有人都不玩了再冲进去。要步步为营，一定不要冒进。

中国企业家问：这些年以来，您有哪些管理心得？

李嘉诚答：我们公司一向是以西方的经营模式来管理的。我作为公司的领导，对同事和经营的方针都会掺入一点我们中国人的人情味。当你看到员工对你的企业有贡献，同时对公司忠心并盼望在公司长期服务的，而你也感到他的品格正直，那么你就要留意他，要令他觉得前途有保障。在信任员工的同时，亦必须有一个制衡制

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

度。如果你早有一个制衡制度，就不会出这个大毛病。

美国科学化的管理有它的优点，可以应付急速的经济转变，但没有人情，业绩不太好时进行大规模裁员。我们做不出，因为会令员工没有安全感，也会导致许多人突然失业。我们糅合两者的优点，以外国人的管理方式，加上中国人的管理哲学，以保存员工的干劲和热诚。我相信可以无往而不利。

中国企业家问：一个企业如何保持变革创新的热情？

李嘉诚答：商业并不是严肃的、枯燥的、毫无乐趣的事，商业是一场游戏，是每天我们都想打赢的一场游戏。有人要在游戏中打败你，有人要把你的饭碗抢走——这就是我们为什么每天都要创新的原因。

中国企业家问：您怎么管理您的孩子？

李嘉诚答：“应该让孩子吃些苦，让他们知道穷人是怎么生活的。我从12岁就开始投身社会，到22岁创业时过了10年非常刻苦的日子。我的两个儿子到美国斯坦福大学读书，我只给他们买了两辆自行车，给他们开了两个银行账户，一个账户他们绝对不能动用，里面是足够他们完成博士课程的费用。至于另一个账户，如果他们要动用，必须写信向我报告，我会在24小时内回复。后来因为他们功课太多，才接受他们要求改用电话说明。这才是有用的疼爱，我个人认为太多的物质反而有害。”

中国企业家问：能不能用一句话概括您的人生感悟？

李嘉诚答：建立自我，追求无我。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



崇尚教育　鼓励创新

（按：2010年9月29日，李嘉诚在美国斯坦福大学医学院与该校师生亲切对话，下面是对话部分内容。）

美国斯坦福大学师生问：你向来十分支持教育项目，是次斯坦福大学的项目有什么独特之处？

李嘉诚答：斯坦福大学在我心中总占有特别的位置。今次是基金会与大学合作的第三个主要项目，每个项目都令我回想起多年前，我带着长子泽钜来到这校园开课的情形。我们路过这些美丽的建筑，想到这家大学所代表的一切和它为学生提供的机会，我就被深深地打动。记得当时我看着泽钜说：“这是我一生中第一次羡慕你的福分。”我真的渴望得到他所拥有的学习机会，而我也庆幸他可享有这体验。就“李嘉诚知识研究中心”而言，斯坦福大学在医学教育及医疗服务方面拥有辉煌的历史，当我得知研究中心计划有创意地运用科技，创造多角度和跨学科的学习机会，同时结合顶尖的虚拟及实践训练，我便对项目十分感兴趣，因为我相信这些都是

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

生命科学和生物科技年代的重要砥柱。

美国斯坦福大学师生问：你年轻时由于中国发生战乱而被迫辍学，这经验如何影响你对教育的态度，以及你大量投资在教育领域的决定？

李嘉诚答：我崇尚教育。先严是一位教育家，是我崇拜的英雄之一。由于战乱情况我被迫辍学，这是我人生中一直未能补偿的遗憾，也是在如战争等不可预见及不能控制的乱世中，我们需要付出的代价。然而，缺乏正规教育对我而言也可算是幸事，我因此非常渴求学习机会，也驱使我尽我所能去阅读、聆听和学习，同时以我的力量去协助他人达成教育理想。世事难料，出乎意料的经历可能会改写人的命运。若当时没有战乱，而我的父亲也健在，那么我会希望继续学业并成为医生。或许这也是我希望支持这研究中心的原因。

美国斯坦福大学师生问：你认为研究中心会如何改变未来的医疗方法？

李嘉诚答：“李嘉诚知识研究中心”为医疗教育开创了一个新时代，其不单带来了明日的创新科技，协助培训学生及为医生提供虚拟的实践练习，同时鼓励持续创新及多角度、跨学科学习，以至促进世界各地提升医疗教育。这实在令人振奋，我能想象到学生有机会运用这些崭新科技学习时的喜悦。

美国斯坦福大学师生问：你的人生价值观是什么？你希望在这研究中心受训的学生有哪些价值观？

李嘉诚答：我认为生命最根本的意义在于服务并协助他人发挥所长，我一直努力达致此人生目标，希望研究中心的团队同样能引

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



领其他科研机构向这方向发展。

美国 斯坦福大学**师生问：**你希望学生毕业后会有什么成就？

李嘉诚答：除了希望他们能从正途建立好事业外，亦以服务他人作为人生目标。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

万变社会　不变承诺

（按：2015年9月29日，近期以来，一些人和媒体罕见地发表文章或微信，对李嘉诚进行了尖锐的“评论”。李嘉诚“逼”了约半月之久，才透过“长和系”新闻发言人，以问答的形式，发表了一篇三页纸，长1800来个字的新闻稿，以此公开作出回应。他坦言“文章的文理扭曲，语调令人不寒而慄，深感遗憾”。下面就是这篇新闻稿的全文，标题为本书编者拟定，以飨读者。）

“最近一些人对我本人和集团作出毫无根据的指责，惹来网民及传媒的关注。在此，我多谢各位的关心，并借此机会作出回应。首先感谢国内、香港以及国外的朋友对我的肯定和信任，我明白言论自由是一把两刃刀，因此一篇似是而非的文章，也可引发热烈讨论，这是可以理解的，但文章的文理扭曲，语调令人不寒而慄，深感遗憾。”

集团公共事务部归纳了近日传媒的查询，作出以下回应：

1. 为什么连日受到抨击也不作响应？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



根据我们的分析，是非浪潮来袭之时，正值习近平主席进行国事访美前夕，我们不想因为李先生的响应，被人借题发挥，引起更广泛的国际讨论。李先生认为，习主席在不同场合多番强调，国家要不断深化改革，坚定不移提高开放型经济水平，我们不应让这些毫无根据的口舌之争成为焦点，喧宾夺主，冲淡习主席的重要讯息，引起商界和投资者不必要的顾虑；李先生认为，没有建设性的语言讨伐，并不符中国政府不遗余力推动经济向前发展的方向和决心。今次是李先生首次就事件作出响应，网上一切假李先生之名所流传之文章，均非属实。

2. 为何频频出售内地房地产，但仍否认撤资？

过去十年在香港上市的公司，有超过70%（包括国企）的架构，也选择离岸设立公司，目的是为了让企业取得更现代化架构和更高效运作模式；我们做法相同，集团进行重组及于开曼群岛成立公司，而集团在港注册及上市地位不变；李先生个人在重组过程中，并没有减少持股比例，也没有从中套现，所谓“撤资”指控，完全不成立。

另外，对于所有投资及出售资产所得的回报，是属于公司的，并回到股东手中；一如以往，集团将继续在全球，包括在内地寻找投资机会。过去两年，集团对全球地产业务持审慎态度，加上内地房地产方面，部分城市出现供求失衡风险，故减少买入土地，但集团在内地的发展中及将发展之总楼面面积远高于2000万平方米。

事实上，集团于内地发展中或将发展的土地，90%是从拍卖而来，而 90%以上的物业均在建成后出售（酒店除外），只有极少部分保留作收租之用，集团从来也在积极等候土地“交吉”，并没

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

有囤地（香港亦如是）。减少房地产的投资比重，不等于不投资内地。

其次，在零售方面，集团于全球现拥有逾13,000家零售店铺，其中内地由两年前的1300家增加至今天2300家，增幅为 77%，扩展步伐迅速。

国家及领导人强调“腾笼换鸟”，深化改革，优化产业，以创新科技驱动经济增长，我们一直重视全球的优质投资机会和支持人才带来的发展机会，长和系在港口、基建、零售、科技及金融等方面的发展正大举前进。

习主席最近提倡“一带一路”政策，鼓励企业“走出去”，所以集团投资海外业务，与国家政策并无抵触，而且集团的股东也清楚，海外投资的盈利均属香港上市公司所有，最终通过派息，能令股东受惠。集团以香港为家，于1980年代已开始在国际投资及发展电讯、货柜码头、能源、零售、水厂、电网、地产、火车、飞机租赁等业务，遍及52个国家，这是集团同仁 30 多年努力经营的成果。

3. 内地官媒多次作出抨击，李先生与中央关系是否有变?

李先生对中央坚定不移继续改革开放，致力优化营商环境有信心，并不相信文革式思维复苏；个别人士的言行，不代表国家方向。习主席多次强调中国将继续维持深化改革的坚定承诺，扩大开放；李先生对中国充满信心，对习主席沉稳的领导能力深感佩服。

4. 部分抨击言论质疑你“不爱国”，有何响应?

李先生儿时历经战乱，然后目睹国家改革30多年翻天覆地的变化，国家天天进步，内心触动不已。对于一切是是非非，李先生虽感到痛心，但认为苏轼及白居易说得好：“此心安处是吾家”以及

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



“我身本无乡，心安是归处”。

“万变社会，不变承诺”是李嘉诚先生在1980年创立基金会时对自己的格言，他更于2006年宣布基金会是他的第三个儿子，当年已把三分之一资产，即超过90亿美元投放于基金会。基金会致力推动奉献文化，至今捐出逾170亿港元，当中87%用于大中华地区，还倾注大量时间、心血，对有利于中华民族的事业，过去、现在、未来，宗旨不渝。主要项目包括创办汕头大学，于广东引入以色列理工学院，推动国家高校教育改革，带动国家创新产业发展，为主导未来做好准备；基金会同时重视医疗研究及服务，鼓励探索追求健康的世界，项目包括内地“人间有情”宁养计划，协助全国贫困家庭唇腭裂儿童康复的“重生行动”，以及协助残障人士的“长江新里程”等等。

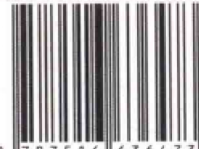
全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

李嘉诚怎么说 听听


新华出版社
微信


新华出版社
京东旗舰店


新华出版社
天猫旗舰店


ISBN 978-7-5166-3647-3
9 787516 636473

定价：56.00元